

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра менедженту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Інноваційна політика підприємства»

(за матеріалами ПАТ «АЛЬФА-БАНК» м. Київ)

Студента 2 курсу 11м групи

спеціальності

073 «Менеджмент»

спеціалізації

«Менеджмент інноваційної
діяльності»

Чернишевої

Анна Сергіївни

Науковий керівник:

кандидат економічних наук,

доцент

Миколайчук

Ірина Павлівна

Гарант освітньої

програми:

кандидат економічних наук,

доцент

Підкамінний Ігор

Миколайович

Київ 2018

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Сутність інноваційної політики сучасних підприємств.....	7
1.2. Особливості формування та реалізації інноваційної політики підприємства.....	11
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПАТ «АЛЬФА- БАНК».....	20
2.1. Характеристика організаційно-господарської діяльності ПАТ «АЛЬФА- БАНК».....	20
2.2. Аналіз інноваційної політики ПАТ «АЛЬФА-БАНК».....	29
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПАТ «АЛЬФА-БАНК».....	44
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	59
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	62

ВСТУП

Актуальність теми. Сьогодні інновації стають ключовим чинником розвитку для більшості підприємств. В умовах динамічного розвитку сучасної економіки, науки та технологій, невинної конкурентної боротьби між підприємствами, впровадження інновацій набуває пріоритетного значення. При стрімкому науково-технологічному розвитку своєчасне та оперативне впровадження інновацій забезпечує гнучкість, маневреність підприємства, його здатність пристосуватися до мінливого оточення. Саме інноваційна політика підприємства передбачає послідовну цілеспрямовану комплексну інноваційну діяльність щодо зміни будь-якого із елементів бізнесу, а тому є необхідною в сучасних умовах ведення бізнесу.

Актуальність обраної теми полягає в тому, що в перспективний розвиток інновацій на вітчизняних підприємствах потребує розробки і впровадження відповідної інноваційної політики, що має формувати стратегічні цілі та вирішення тактичних завдань щодо подальшого розвитку підприємства.

Аналіз останніх публікацій. Вагомий внесок у дослідження загальнотеоретичних питань щодо інноваційної політики зробили відомі зарубіжні та вітчизняні вчені: М. Йохна, А. Казанцев, Р. Фатхутдінова, В. Гринев, О. Притикіна, Л. Антонюк, О. Дацій, В. Ландик, О. Лапко, О. Мазур, В. Марцин, С. Онишко, Ю. Стасюк, О. Щипанова, С. Ілляшенко, М. Шарко, М. Якубовський, Н. Чухрай, В. Стаднук, О. Бутнік-Сіверський, Н. Краснокутська, О. Хринюк та ін. У роботах цих авторів проаналізовано особливості реалізації інноваційної політики в сучасних економічних умовах, принципи інноваційної політики підприємств, окреслено підходи до визначення її ефективності, основні методи управління інноваціями. Однак, окремі складові частини процесу формування інноваційної політики потребують поглибленого дослідження. В першу чергу, це стосується універсальної методики формування інноваційної політики, так як від

загального розуміння її етапів залежить результативність усієї інноваційної діяльності підприємства.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних, методичних засад та практичних рекомендацій щодо формування та реалізації інноваційної політики на підприємстві з метою забезпечення ефективної системи управління інноваціями в умовах конкуренції.

Відповідно до встановленої мети, сформульовано перелік завдань для виконання в процесі даного наукового дослідження:

- проаналізовано сутність економічної категорії «інноваційна політика підприємства»;
- розглянуто процес формування та реалізації інноваційної політики підприємств та викладено методичні підходи щодо оцінки ефективності інноваційної політики;
- проаналізовано організаційно-економічний потенціал банку;
- досліджено стан інноваційного розвитку, використання технологій та реалізації інноваційної політики в банку;
- виконано оцінку ефективності реалізованої інноваційної політики в банку;
- розроблено пропозиції удосконалення інноваційної політики банку.

Об'єктом дослідження є процес формування та реалізації інноваційної політики ПАТ «АЛЬФА-БАНК».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні питання формування та реалізації інноваційної політики підприємства.

У роботі використані такі загальнонаукові та спеціальні *методи дослідження*: узагальнення, порівняння та зіставлення – для проведення аналізу діяльності підприємства; системний аналіз – для виявлення тенденцій впливу чинників на інноваційну політику підприємства та розробки принципів і алгоритму формування та реалізації інноваційної політики,

концептуальних засад формування ІПП; статистичний та порівняльний аналіз – для вивчення, групування, виявлення тенденцій впливу чинників на інноваційну політику підприємств; економіко-статистичні – для оцінки ефективності існуючої ІПП і оцінки ефективності запропонованих заходів щодо реалізації ІПП; візуально-графічний аналіз – для подання результатів у наочній формі; наукової абстракції – для формування висновків.

Інформаційна база дослідження. Інформаційною базою наукового дослідження є матеріали науково-практичних конференцій, монографії та науково-аналітичні статті вітчизняних та зарубіжних вчених, нормативно-правові акти України, статистичні дані та фінансова звітність підприємства, ресурси мережі Інтернет.

Наукова новизна дослідження полягає в розробці теоретичних, методичних та практичних рекомендацій щодо реалізації інноваційної політики на підприємстві, а саме розроблено концептуальні засади формування інноваційної політики підприємства (с. 42) та організаційний механізм забезпечення реалізації ефективної інноваційної політики (с. 44).

Апробація результатів дослідження. Матеріали дослідження були опрацьовані в статті «Особливості формування інноваційної політики підприємства» та опубліковані у збірнику наукових статей «Управління і адміністрування» студентів Київського національного торговельно-економічного університету за спеціальністю «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент інноваційної діяльності» та подані до публікації у збірник наукових статей (Дод. А).

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел і додатків. Основний текст роботи становить 65 сторінок, в т.ч. 13 таблиць, 18 рисунків. Список використаних джерел містить 54 найменування, викладених на 6 сторінках. Робота містить 8 додатків, викладених на 36 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність інноваційної політики сучасних підприємств

В сучасних умовах динамічного розвитку економіки, науки та технологій, неспинної конкурентної боротьби між підприємствами, впровадження інновацій набуває пріоритетного значення. Своєчасне та оперативне впровадження інновацій забезпечує гнучкість, маневреність підприємства, його здатність пристосуватися до мінливого оточення. Ефективний розвиток інноваційної діяльності на підприємствах орієнтує їх на якісні зміни у всіх процесах організаційно-господарської діяльності, використання інновацій надає підприємствам нові можливості та перспективи для покращення фінансових показників, підвищення їх іміджу та зміни ставлення споживачів до підприємства [1, с. 15].

Необхідність розроблення інноваційної політики підприємства (далі ІПП) обумовлена потребою в стратегічному управлінні інноваційною діяльністю (ІД), мета якої може бути різною (табл. Б.1., дод. Б) [2, с. 24]. Для кращого функціонування підприємства необхідно цілеспрямовано управляти його інноваційним розвитком, що є забезпеченням ефективного функціонування інноваційної діяльності і як результат – забезпечення стійкого конкурентного становища на ринку, а також отримання прибутку в майбутніх періодах. Саме інноваційна політика підприємства передбачає послідовну цілеспрямовану комплексну інноваційну діяльність щодо зміни будь-якого із елементів бізнесу, а тому є необхідною в сучасних умовах ведення діяльності [3, с. 10].

В сучасній літературі поняття «інноваційна політика» (ІП) широко використовується різними науковцями. Так В.А. Садовський, Т.В. Лівощко,

Г.І. Лановська, Т.Ю. Шемякіна застосовують різні підходи до визначення сутності інноваційної політики підприємства (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Дефініції поняття «інноваційна політика підприємства»

№ пор	Автор	Сутність поняття	Підхід до визначення сутності
1	В.А. Садовський [4]	Інноваційна політика – форма стратегічного управління, яка визначає цілі та умови здійснення інноваційної діяльності підприємства, спрямованої на забезпечення його конкурентоспроможності та оптимальне використання наявного виробничого потенціалу	Стратегічний – інноваційна політика лежить в основі стратегічного розвитку підприємства
2	Т.В. Лівощко [5]	Інноваційна політика полягає у розробці шляхів і механізмів впровадження і використання інновацій у виробничій практиці з метою забезпечення розвитку підприємства і підвищення його ефективності	Оперативний – інноваційна політика важлива для виробничої, оперативної діяльності підприємства
3	Г.І. Лановська [6]	Інноваційна політика – це процес пошуку ідеї та створення нового товару з урахуванням потреб споживачів, вихід нового товару на ринок, спостереження за його поведінкою на ринку	Креативний – інноваційна політика стимулює креативність на підприємстві
4	Т.Ю. Шемякіна [7]	Під інноваційною політикою необхідно розуміти комплекс принципів та заходів щодо планування, розробки, стимулювання, регулювання і контролю процесів інноваційної діяльності у науково-технічній та виробничих сферах	Інституціональний – інноваційна політика визначає принципи, правила ведення інноваційної діяльності

Проаналізувавши дефініції інноваційної політики, запропоновані цими авторами, автором зазначає, що визначення з позиції інституціонального підходу, надане Т.Ю. Шемякіною, найбільш змістовно відображає сутність поняття. За підходом Т.Ю. Шемякіною інноваційна політика підприємства є комплекс принципів та заходів щодо планування, розробки, стимулювання,

регулювання і контролю процесів інноваційної діяльності у науково-технічній та виробничих сферах. [8, с. 80].

Аналізуючи роботи авторів О.С. Мороз, Н.В. Семенченко, Г.І. Лановської (табл. Б.2., дод. Б), зміст інноваційної політики можна відобразити через модель досягнення інноваційного розвитку (рис. 1.1):

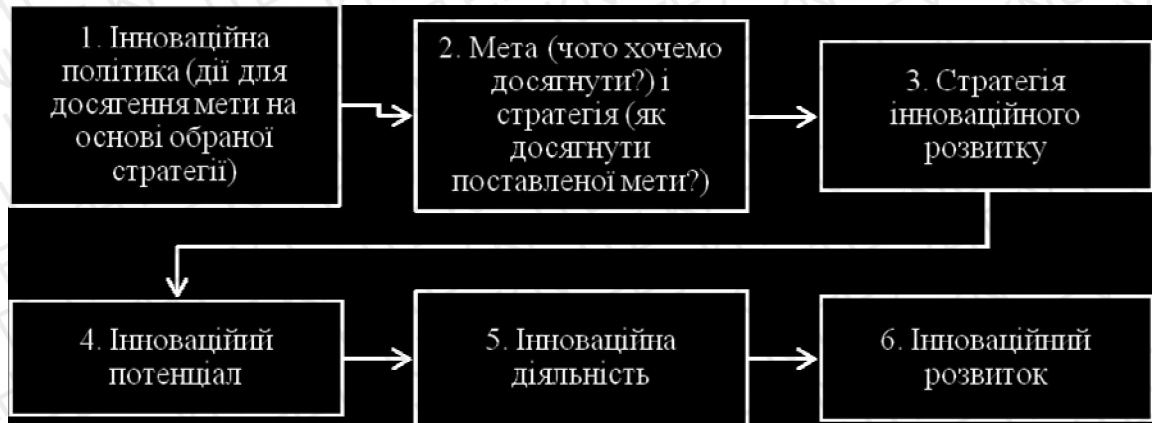


Рис. 1.1. Складові елементи інноваційної політики підприємства

Джерело: розроблено автором за джерелами [9, с. 19; 10, с. 18; 11, с. 22]

Таким чином, інноваційна політика визначає принципи, стандарти, правила, які враховуються при формуванні загальної мети та стратегії діяльності підприємства, на основі яких базується стратегія інноваційного розвитку. Стратегія ІР є основою для визначення інноваційного потенціалу підприємства та ведення ефективної інноваційної діяльності, що в свою чергу забезпечує інноваційний розвиток підприємства [12, с. 102].

Політика визначає певні правила, в яких конкретизується, за якими законами, способами, принципами будуть досягатися поставлені цілі та стратегія підприємства. Стратегічні цілі визначають бажаний стан системи у майбутньому, стратегія визначає, яким шляхом будуть досягатись обрані цілі, на основі чого визначається стратегія інноваційного розвитку підприємства [13, с. 102]. Засобами втілення розроблених стратегій та політики будуть інноваційні проекти, визначені у програмі з реалізації стратегії (рис. 1.2). Таким чином відбувається декомпозиція системи від стратегічного до тактичного рівня [14, с. 102].



Рис. 1.2. Місце інноваційної політики в структурі підприємства

Джерело: розроблено автором за джерелами [9, с. 25; 10, с. 22; 11, с. 26]

З проведеного аналізу вітчизняних та іноземних літературних джерел (Т.В. Лівощко, Т.Ю. Шемякіна) можливо визначити основні завдання ІПП:

- створення і впровадження інновацій всередині підприємства, випуск нових продуктів на ринок;
- ефективного використання інноваційного потенціалу підприємства;
- відкритість до нових концепцій, ідей, винаходів, наукових рішень;
- працевлаштування творчих працівників, розвиток компетентності персоналу та активізація системи стимулювання творчої діяльності;
- формування інноваційної культури серед співробітників;
- встановлення постійної співпраці з іншими компаніями, університетами та інститутами наукових досліджень;
- ефективного управління знаннями, навчання в процесі роботи з партнерами / клієнтами в інноваційних процесах;

- підтримання відносин з клієнтами, щоб ефективно розуміти його очікування і включати їх в свій бізнес;
- універсальне мислення і відкритість до змін;
- гнучкість для адаптації до постійно змінюваних умов на ринках [5; 16, с. 78; 17, с. 145].

Таким чином, інноваційна політика підприємства передбачає заплановану, стратегічно спрямовану, комплексну діяльність створення певних критеріїв, правил, стандартів, методів, заходів реалізації та покращення інноваційної діяльності певного підприємства. Далі розглянемо процес формування та реалізації ІПП.

1.2. Особливості формування та реалізації інноваційної політики підприємства

Сучасна практика показує, що проблеми стратегічного управління інноваціями на підприємстві складні й багатоаспектні, внаслідок чого існують проблеми формування дієвої інноваційної політики через відсутність сучасних методів, інструментів і підходів до її розробки в умовах посилення конкурентної боротьби на ринку. Як зазначає автор, від правильного розуміння сутності і принципів, за якими формується інноваційна політика підприємства, та визначення її складових, залежить в остаточному підсумку результативність інноваційної та загальної діяльності підприємства [18, с. 116].

За дослідженнями Т.В. Лівощко метою формування інноваційної політики є об'єднання всіх її елементів для виконання комплексних робіт та досягнення кінцевого результату зі створення умов, що забезпечують інноваційний розвиток підприємства підвищення ефективності діяльності та зростання конкурентоспроможності за рахунок освоєння інновацій [5, с. 3]. Це дозволяє зробити висновок про те, що для ефективного проведення

інноваційної діяльності та комерціалізації наукових розробок, інноваційна політика підприємства повинна формуватися на основі певних норм, принципів, які встановлюють зв'язок напрямів інноваційної діяльності з загальним стратегічним розвитком підприємства.

Зарубіжні та вітчизняні автори відокремлюють наступні принципи, що лежать в основі формування та реалізації ІПП: стратегічна спрямованість, визначення цілей і їхні пріоритетів, відповідність вимогам ринку, планомірність, комплексний підхід, інформаційна забезпеченість [5, с. 38; 8, с. 92]. Дотримання усіх цих принципів є важливим завданням у створенні ефективної інноваційної політики. Але з огляду на сучасні потреби споживачів і вимоги ринку, особливості економічної і маркетингової діяльності підприємств, тренди науково-технологічного розвитку, поширення креативного мислення, вимоги до ведення бізнесу, конкуренції та широкої інформатизації, автор пропонує відокремити такі головні принципи формування ІПП: стратегічна спрямованість, що має на увазі наявність чітко сформульованих цілей інноваційної діяльності згідно зі загальною стратегією розвитку підприємства, передбачає переваження стратегічного підходу над тактичним; відповідність вимогам ринку, що передбачає спрямування інноваційної діяльності на ті ринкові ніші, що створюватимуть конкурентні переваги для підприємства; комплексний підхід, що визначає необхідність залучення у процес розроблення інновацій усіх структурних елементів підприємства [19, с. 170].

У процесі формування та реалізації інноваційної політики, а також в подальшому здійсненні інноваційної діяльності приймають участь різні структурні підрозділи підприємства. Слід зазначити, що підприємство – це інтегрований механізм, тому при розробці його інноваційної політики керівництво підприємства повинно розглядати проблему конкретних напрямів інноваційної діяльності й типу упроваджених інновацій не як проблему окремого структурного підрозділу, а як комплексне питання, що стосується кожної структурної одиниці підприємства. Таким чином, успішно

реалізувати інноваційні рішення та досягти поставлених цілей інноваційної діяльності можливо за умови зважено продуманої та розробленої ІПП, що формується за умови залучення до її розробки та реалізації усіх функціональних відділів підприємства. О.В. Гук, С.Ю. Нетеса у своїх наукових роботах відзначають, що постійна взаємодія елементів підприємства дає змогу виконати поставлені завдання у заплановані терміни і в межах встановлених ресурсів, контролювати інноваційну діяльність для внесення своєчасних коректив з врахуванням змін та тенденцій зовнішнього середовища [20, с. 92; 21, с. 91].

Ефективне функціонування та розвиток підприємства залежать від вдосконаленості його внутрішнього середовища, але також важливим орієнтиром у формуванні та реалізації ІПП є відповідність діяльності підприємства державному регулюванню, тенденціям розвитку та ринковим процесам. У цьому аспекті інноваційна політика банку формується та реалізується на перетині трьох множин: держава, потенціал підприємства та потреби ринку (рис. 1.3).

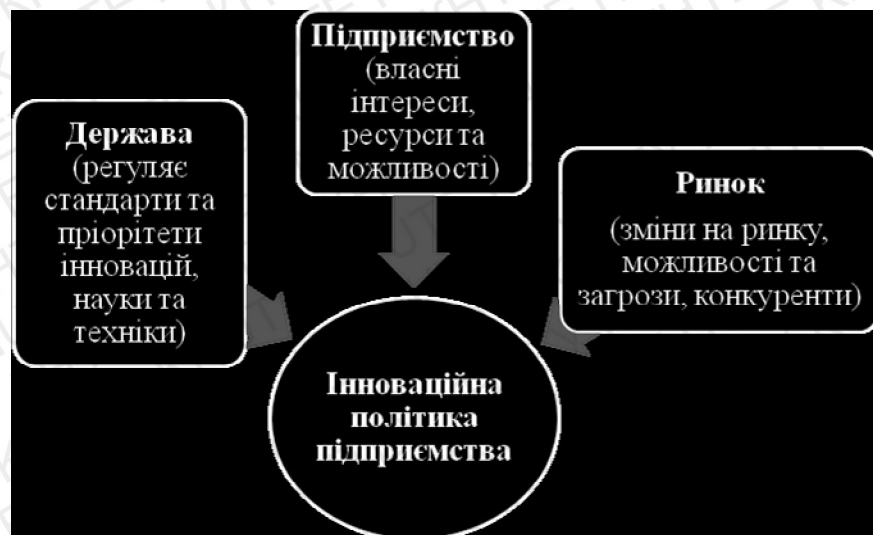


Рис. 1.3. Фактори, що впливають на формування інноваційної політики підприємства

Джерело: розроблено автором за джерелами [21, с. 63; 22, с. 35]

Важливо зазначити: якщо інноваційна політика не ставить за мету задоволення потреб ринку, її реалізація не буде ефективною, життєздатною у ринковому середовищі та не забезпечить підприємство конкурентними перевагами [23, с. 8].

Інноваційна діяльність підприємств визначається зовнішніми і внутрішніми умовами, факторами їх функціонування. Ці фактори, які відображені у додатку Б, табл. Б.3, створюють новий контекст для управління інноваціями на підприємства та формування ІПП. Підприємство не є закритою системою, а отже активно взаємодіє зі зовнішнім середовищем, впливи якого повинні бути адекватно відображені у цілях, об'єктах, суб'єктах та методах управління [24, с. 140].

Багато факторів визначають тенденції та особливості інноваційної діяльності підприємства, саме тому важливим при формуванні інноваційної політики підприємства є технологічне прогнозування, що є основою при формулюванні ІПП.

У сфері прогнозування помітна тенденція створення комбінованих методів, в яких поєднуються різні підходи і технології. Технологія Форсайт являє собою більш комплексний, інноваційний підхід, ніж традиційне прогнозування. Форсайт («foresight») – технологія довгострокового прогнозування, методика побудови узгодженого, зваженого і відповідального способу майбутнього, що націлений саме на виявлення технологічних та інноваційних проривів [25]. Основними відмітними і додатковими рисами форсайта від традиційних методів прогнозування є такі характеристики:

- традиційні методи прогнозування, як правило, виконуються вузьким колом експертів, в той час як Форсайт передбачає участь багатьох експертів з усіх сфер діяльності, іноді і проведення опитувань певних груп населення, зацікавлених у вирішенні проблем;
- в рамках Форсайта йдеться про оцінку можливих перспектив інноваційного розвитку, пов'язаних з прогресом науки і технологій,

окреслюються можливі технологічні горизонти, які можуть бути досягнуті при вкладенні певних засобів і організації систематичної роботи, а також ймовірні ефекти для підприємства. Тобто Форсайт передбачає управління подіями, для чого розробляються і практичні заходи з наближення обраних орієнтирів [26].

З урахуванням результатів прогнозування за технологією Форсайт формується прогноз, на основі якого реалізується інноваційна політика, що встановлює правила для розробки стратегії діяльності підприємства (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Етапи прогнозування та їх характеристика при розробці ІІІ

№ пор	Характеристика	1. Форсайт	2. Прогноз	3. Стратегія
1	Мета	Вибір напрямків соціально-економічного та інноваційного розвитку, виявлення технологічних проривів	Дослідження конкретних перспектив розвитку будь-якого процесу.	Розробка плану будь-якої діяльності з досягнення складної мети, яка є головною для управління на даний момент.
2	Горизонт планування	Довгостроковий	Короткостроковий Середньостроковий Довгостроковий	Середньостроковий
3	Методи	Експертні оцінки Критичні технології Розробка сценаріїв Технологічна дорожня карта	Статистичні методи Екстраполяція трендів Математичне моделювання Експертні оцінки	SWOT-аналіз PEST-аналіз Типові стратегії Аналіз ключових компетенцій
4	Учасники процесу	Вчені, представники органів управління, бізнесу і громадськості.	Вчені	Однобічний і вибір розробників стратегії
5	Розробка практичних заходів по досягненню обраних орієнтирів	Так	Немає	Так

В основі методології Форсайт лежить спільна робота учасників на карті часу. Базисом виступають технології роботи з великими експертними панелями – безліч експертів діляться своїми знаннями, досвідом, думками та уподобаннями. При цьому механізм обробки інформації забезпечує формування цілісного уявлення [26].

Ключовим підсумком Форсайта є конструювання узгодженої, обгрунтованої і прийнятної картини майбутнього (рис. 1.4). Це «бачення» або «передбачення» знаходить своє відображення в різних документах: звітах, стратегіях, «дорожніх картах», сценаріях і т.п. [26]



Рис. 1.4. Алгоритм використання технології Форсайт

Джерело: розроблено автором за джерелами [25, 26]

У зв'язку з цим, при впровадженні та реалізації системи Форсайт використовують різні методи. Різноманіття методів Форсайта можна представити у вигляді ромбу (рис. 1.5), але їх значно більше (табл. Б.4., дод. Б).

Отже, технологія Форсайт являє собою надійний фундамент для розробки інноваційної політики підприємства. Застосування Форсайта в прогнозуванні інноваційної діяльності дозволить використовувати кращі

світові знання та досвід управління на всіх рівнях, знайти нові шляхи розвитку, виявити вузькі місця і конкурентні переваги [27].



Рис. 1.5. Схема структуризації методів Форсайт

Джерело: розроблено автором за джерелами [26, 27]

На основі проведеного аналізу наукових робіт О.В. Гук, О.Є. Кузьмін, Н.Т. Рудь доцільно створити розвинуту систему управління інноваційною діяльністю для формування та ефективної реалізації інноваційної політики, зокрема:

- створення організаційної структури, сприйнятливої до інновацій;
- формування процесу управління для розширення спектра сприйнятливості до інновацій;
- упровадження сучасних методів управління людськими ресурсами для ініціювання інновацій;
- формування організаційних характеристик, що сприяють розробці й впровадженню інновацій;

- розвиток організації в напрямках, визначених у результаті систематизації принципів, що відповідають імперативам управління;
- організовано міжособистісні відносини, що сприяють подоланню сил опору до інновацій [21, с. 76; 23; 27, с. 112].

В умовах сучасної економіки вирішальною умовою розвитку та стабільності підприємств є ефективність запровадженої інноваційної політики. При цьому її результативність безпосередньо залежить від того, наскільки точно проведено оцінку ефективності інновацій, наскільки адекватно визначено її методи, сформовано чітку стратегію та пріоритети розвитку інноваційної діяльності. Це дає можливість менеджменту підприємства виявити як сильні, так і слабкі сторони цієї діяльності, та дозволяє приймати обґрунтовані раціональні управлінські рішення та ефективно керувати не тільки інноваційною діяльністю, але й забезпечувати успішний, довготривалий, стійкий розвиток підприємства в цілому [29, с. 45].

Необхідність проведення оцінки ефективності інноваційної політики визначається багатогранністю і взаємозалежністю діяльності суб'єктів господарювання. Об'єктивною необхідністю такої оцінки є розробка збалансованої системи загального аналізу ефективності інноваційної політики та її впливу на найважливіші показники діяльності підприємства, можливість та доцільність використання різних методів аналізу, для вивчення різноманітних аспектів інноваційної політики, визначення оптимальних варіантів реалізації нововведень, оперативного корегування параметрів інноваційної діяльності та підтримки стратегічних інноваційних рішень [30].

Комплексний аналіз ефективності інноваційної політики підприємства, запропонований Л.А. Костирко, містить в собі п'ять етапів аналізу [31, с. 133], функціонально пов'язаних між собою (табл. Б.5, дод. Б), а до показників аналізу ефективності інноваційної політики відносяться як загальні показники діяльності підприємства, такі як ліквідність,

рентабельність, фондівдача і т.п. (табл. Б.6, дод. Б), так і специфічні показники ефективності інноваційної політики (табл. Б.7, дод. Б). Послідовність оцінки інноваційного потенціалу згідно методик, представлених в працях [32, с. 91; 33, с. 197], наведено на рис. Б.1, додаток Б.

Підсумовуючи результати здійсненого теоретичного дослідження, констатуємо, що інноваційна політика – це результат взаємодії усіх її складових і різноманітних напрямів діяльності підприємства у процесі створення правил щодо управління інноваційної діяльністю, яка викликана ринковими тенденціями, обумовлена державним регулюванням, науково-технічним прогресом і спрямована на діючу організаційну структуру, технологічні процеси, стиль і методи управління, продукцію, яка випускається, ринки збуту для отримання конкурентних переваг на ринку та ефективного функціонування підприємства. Успіх зазначеної політики залежить від наявності та ефективної реалізації продуманого інноваційного напрямку. Для покращення ефективності від реалізації інновацій кожна інноваційна політика підприємства повинна враховувати особливості тієї галузі та напрямку діяльності підприємства, до яких воно належить. Також при формуванні й реалізації ІПП необхідно враховувати тенденції розвитку науки, технологій й економіки.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ

ПАТ «АЛЬФА-БАНК»

2.1. Характеристика організаційно-господарської діяльності ПАТ «АЛЬФА-БАНК»

Дане дослідження виконано за матеріалами українського підприємства у сфері надання фінансових послуг – ПАТ «АЛЬФА-БАНК». ПАТ «АЛЬФА-БАНК» – один з найбільших комерційних банків України з міжнародним капіталом, який входить до складу інвестиційної холдингової компанії АВН Holdings SA (АВНН) (головний офіс знаходиться в м. Люксембург) з 2004 року. ПАТ «АЛЬФА-БАНК» заснований банк у 1992 році, а з 2001 року здійснює діяльність під нинішнім брендом «АЛЬФА-БАНК» [34].

Влітку 2018 року ПАТ «АЛЬФА-БАНК» привів своє найменування і тип акціонерного товариства у відповідність до змін законодавства, у зв'язку з чим найменування банку було змінено на Товариство з обмеженою відповідальністю «АЛЬФА-БАНК», тип акціонерного товариства – приватне.

Восени 2016 року АВНН, яка через холдингову компанію АВН Ukraine Limited опосередковано володіє 100% акцій «АЛЬФА-БАНК» і UniCredit Group (UCG) провели операцію з передачі 99,9% «Укрсоцбанк», активу UCG в Україні, в обмін на міноритарну частку володіння в АВНН в розмірі 9,9%. В результаті угоди італійська банківська група UniCredit Group стала міноритарним акціонером АВН Holdings SA. Метою такого злиття був намір боротися за лідерство на ринку України за рахунок підвищення рівня інновацій, зниження вартості продуктів та послуг, збільшення розміру активів, клієнтської бази та інше [35] Юридичне злиття ПАТ «АЛЬФА-БАНК» і «Укрсоцбанк» завершиться у першому півріччі 2019 року. До злиття «АЛЬФА-БАНК» і «Укрсоцбанк» подібних злиттів на українському ринку не було [36].

ПАТ «АЛЬФА-БАНК» надає зручні сучасні банківські рішення для клієнтів у всіх сегментах: від приватних осіб до найбільших компаній, будучи в лідерах з впровадження новітніх технологій.

Серед основних банківських продуктів виділяються наступні (табл. 2.1):



Рис. 2.1. Основні банківські продукти ПАТ «АЛЬФА-БАНК»

Джерело: розроблено автором

ПАТ «АЛЬФА-БАНК» займає лідируючі позиції в роздрібному і корпоративному сегментах, активно розвивається в сегменті малих і середніх підприємств, пропонуючи клієнтам інноваційні продукти, послуги та забезпечуючи високу якість сервісу. реалізує місію задоволення щоденних фінансових потреб клієнтів, забезпечуючи якісне обслуговування, простоту фінансових рішень і пропонуючи сучасні інноваційні сервіси, які спрощують життя.

Сьогодні ПАТ «АЛЬФА-БАНК» – це банк, організаційна структура управління якого є найбільш досконалим різновидом організаційних структур ієрархічного типу. Організаційна структура управління банку відноситься до дивізіонального типу: окрім лінійно-функціональної організації управління в банку відокремлено дивізіональні структури – автономні відділення банку та відповідні їм рівні управління с наданням цим підрозділам оперативної самостійності й перенесенням на ці рівні структури відповідальності за отримання прибутку (дод. 3).

Структура банку включає в себе 8 структурних Блоків, які в свою чергу розділяються на Департаменти, Управління та Відділи, а також окремо функціонуючі Департамент з управління ризиками, Управління фінансового моніторингу та комплаєнс-контролю і Відділ внутрішнього аудиту. Дивізіональних структур, відділень, нараховується 275 по всій Україні.

Переваги використання дивізіональної організаційної структури в ПАТ «АЛЬФА-БАНК»:

- дана ОСУ орієнтує на досягнення кінцевих результатів діяльності банку (задоволення потреб певних споживачів), в результаті чого можливо швидше реагувати на зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі, адаптуватися до мінливих умов;
- відокремлення оперативного управління від стратегічного, в результаті чого вище керівництво банку концентрується на стратегічному плануванні та управлінні;
- розвиток широти мислення, гнучкості сприйняття змін і підприємливості директорів відділень (дивізіонів).

Недоліки використання дивізіональної ОСУ в ПАТ «АЛЬФА-БАНК»:

- дивізіональні структури призвели до зростання ієрархічності управління внаслідок формування проміжних рівнів менеджменту для координації роботи відділень;
- протиставлення цілей відділень загальним цілям розвитку компанії, розбіжність інтересів в багаторівневої ієрархії;
- неефективне використання ресурсів у зв'язку з закріпленням ресурсів за конкретним підрозділом;
- збільшення витрат на утримання управлінського апарату внаслідок дублювання однакових функцій в підрозділах і відповідного збільшення чисельності персоналу.

Банк працює в усіх регіонах країни (рис. 2.2). Найбільше відділень функціонує в Київському регіоні (приблизно 35%, особливо в місті Києві та

його передмісті), багато відділень в Слобожанському (м. Харків), Придніпровському (м. Дніпр, м. Запоріжжя) та Південному (м. Одеса), а також в м. Львів (Західний регіон).



Рис. 2.2. Структура територіального розподілу діяльності ПАТ «АЛЬФА-БАНК»

Джерело: розроблено автором

Переважно відділення зосереджені у великих, адміністративних містах, через що велика кількість клієнтів відмовляється працювати з банком, адже має потребу в візитах у відділення. Це говорить про те, що банк має налагоджувати банкінг, мобільні додатки та роботу контакт-центру, щоб завоювати більшу прихильність серед клієнтів.

ПАТ «АЛЬФА-БАНК» працює з різними типами клієнтів: масовий сегмент (фізичні особи), МСБ (малий та середній бізнес), а також корпоративний бізнес. Фізичні особи розподіляються на сегменти в залежності від прибутку (рис. 2.3), який вони надають банку, як наслідок, вони мають різний рівень обслуговування: Mass, Mass Affluent (можуть мати персонального менеджера), Affluent (персональне обслуговування). Але, як правило, клієнти будь-якого сегменту, а особливо Mass Affluent та Affluent, цінують час, тому для них важливі інноваційні, мобільні інструменти для

управління банківськими операціями у епоху зайнятості, тайм-менеджменту, Інтернету-речей та інноваційного прогресу.

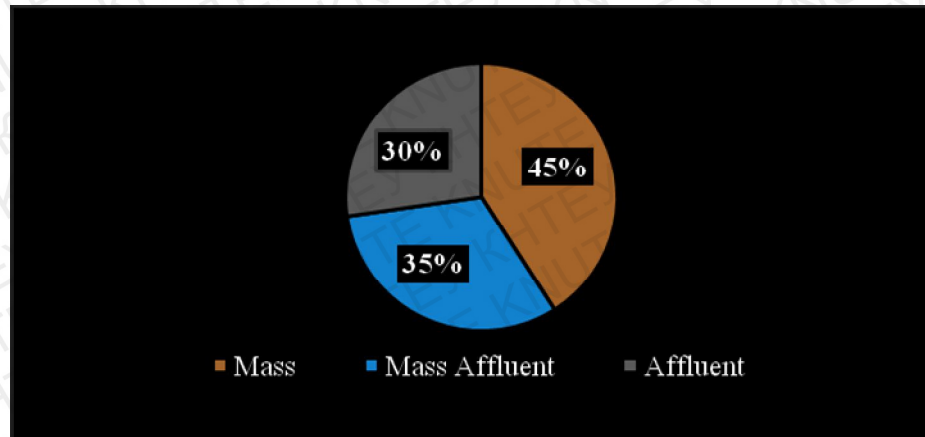


Рис. 2.3. Сегментація клієнтів масового сегменту ПАТ «АЛЬФА-БАНК»

Джерело: розроблено автором

Система корпоративного управління ПАТ «АЛЬФА-БАНК» відповідає чинному законодавству та міжнародній практиці, забезпечуючи ефективне управління бізнесом, раціональне використання ресурсів банку для досягнення стратегічних цілей, задоволення інтересів акціонерів, співробітників, клієнтів та інших стейкхолдерів банку. Процеси і процедури управління в банку структуровані таким чином, щоб забезпечити дотримання всіх законів, норм і правил та створити оптимальні умови для прийняття далекоглядних і відповідальних рішень.

Банк займає провідні позиції у всіх сегментах банківського ринку, є одним з найбільш стійких і надійних банків України і входить в ТОП-10 фінансових установ в країні за обсягом активів, згідно даних Національного банку України [37].

ПАТ «АЛЬФА-БАНК» демонструє вражаючі темпи зростання (табл. В.1, дод. В). У минулому році його показники істотно зросли завдяки міграції частини бізнесу з «Укрсоцбанк». Якщо скласти активи обох банків, отримаємо фінансову установу з активами в 120 млрд. грн., яка після юридичного об'єднання стане найбільшою приватною фінансовою установою

України, а за розміром активів об'єднаний банк буде четвертим після «ПриватБанк», «Ощадбанк» та «Укрексімбанк» [37].

Чистий прибуток ПАТ «АЛЬФА-БАНК» знизився протягом 2014-2016 рр. у зв'язку з економічною та політичною ситуацією в країні, але завдяки об'єднанню з «Укрсоцбанк» він знову стрімко отримав позитивні значення даного показника (табл. В.2, дод. В). На рис. 2.4. надана динаміка зміни фінансового показника – чистого прибутку «АЛЬФА-БАНК» за останні кілька років згідно за даними Національного банку України [38].

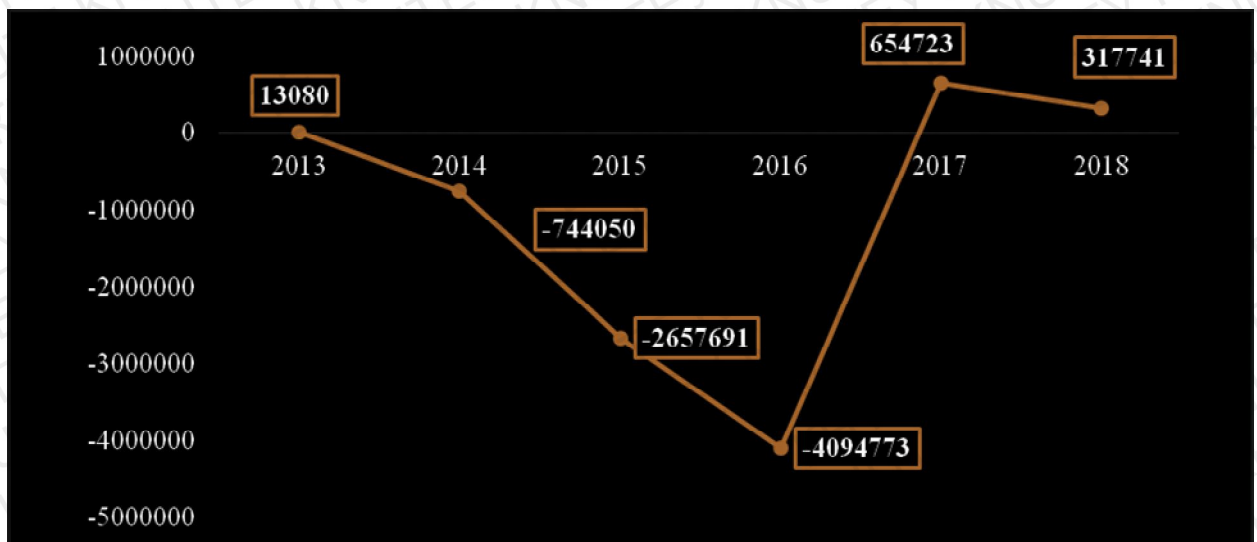


Рис. 2.4. Динаміка чистого прибутку ПАТ «АЛЬФА-БАНК» протягом 2013-2018 рр.

Джерело: розроблено автором за результатами фінансової звітності [38]

ПАТ «АЛЬФА-БАНК» займає передові позиції у рейтингах серед банків (табл. В.3, дод. В). Рейтинг стійкості банків від порталу «Мінфін» – це щоквартальна оцінка діяльності банків на підставі інформації з офіційних і відкритих джерел. До рейтингу увійшли банки з портфелями роздрібних депозитів від 1 млрд. грн. Фінансові установи отримують бал від 1 до 5 залежно від показників, що характеризують їх стійкість до стресів і лояльність вкладників: враховується якість активів, ліквідність, можливість зовнішньої підтримки, приріст вкладів, платіжна репутації тощо [38].

За підсумками першого кварталу 2018 року ПАТ «АЛЬФА-БАНК» посів 1-е місце за показником рівня довіри і лояльності вкладників. Для її обчислення враховуються такі критерії: динаміка портфеля вкладів, частка банку на роздрібному ринку депозитів, досвід і репутація банку. Також враховуються результати відкритого опитування, адже для клієнтів мають значення багато інших чинників, а саме: розгорнута філіальна мережа і розташування одного з відділень поряд місцем проживання або роботи (табл. В.4, дод. В).

У загальному рейтингу стійкості банків ПАТ «АЛЬФА-БАНК» зайняв 11-місце серед 31 банку, а за розмірами активів згідно рейтингу НБУ – 3-місце серед 169 банків [37]. Динаміка рейтингу банку за розмірами активів та рейтингу стійкості відображено на рис. 2.5.

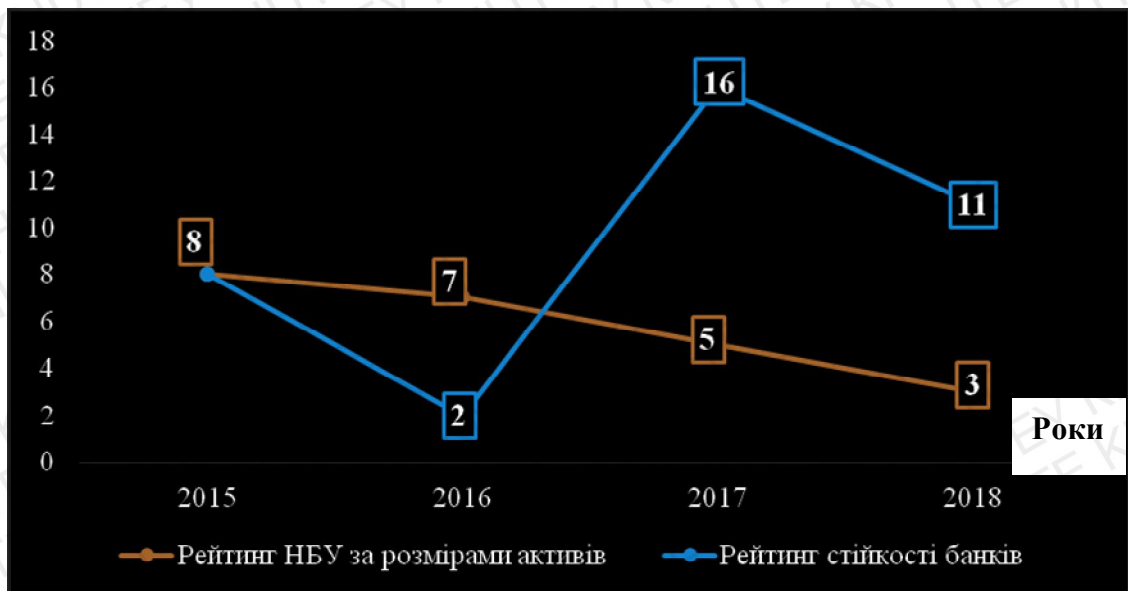


Рис. 2.5. Динаміка рейтингу ПАТ «АЛЬФА-БАНК» за розмірами активів та рейтингу стійкості

Джерело: розроблено автором за результатами фінансової звітності [36, 38]

Сьогодні ПАТ «АЛЬФА-БАНК» – визнаний лідер з кредитування населення. В банку можна отримати будь-який кредит менш ніж за 45 хвилин. Також в 2017 році банк запусив інноваційну онлайн-видачу кредитів. Через мобільний додаток Альфа-Мобайл Україна клієнти банку

можуть отримувати кредитні кошти на свою дебетову карту протягом рекордних 20 секунд в будь-який час доби. Саме тому частка ринку у сфері кредитування «АЛЬФА-БАНК» дуже значна і складає 22% (рис. В.1, дод. В).

Що стосується депозитів, то наприкінці 2017 року «АЛЬФА-БАНК» посів четверте місце у рейтингу з приросту депозитного портфелю, отримавши частку ринку 7% [38], а за показником приросту депозитів юридичних осіб посів третє місце (+1,49 млрд. грн.) в номінації «Найбільш корпоративний банк» [34].

Значну частку (6%) займає банк у сфері платіжних карток, показавши приріст кількості активних платіжних карт протягом періоду січень-вересень 2017 року на 459 тис. одиниць. Карта Platinum Black від «АЛЬФА-БАНК» стала переможцем в категорії «Краща дебетова карта VIP», а карта «Максимум» отримала визнання як «Краща кредитна карта Mass». При виборі найкращих карт враховувались наступні чинники: процес оформлення карт, вартість випуску та обслуговування, дизайн, технологічність та інше [37; 39]. За підсумками 2017 року рейтингу «Фінансовий ОСКАР-2017» «АЛЬФА-БАНК» отримав 4-е місце в номінації «Онлайн-банк».

За національним рейтингом якості управління корпоративною репутацією, який відзначає компанії з найвищим рівнем організації бізнес-процесів репутаційного менеджменту, «АЛЬФА-БАНК» також став одним із лідерів. Зокрема, «АЛЬФА-БАНК» отримав найвищу оцінку експертів за наступними критеріями: інноваційний підхід, іміджевий капітал КСВ, медіаактивність. Банк у трійці лідерів за показником репутаційної стабільності [34].

Далі визначимо фактори макро- і мікросередовища, які можуть вплинути на діяльність банку. Найбільш поширеним інструментом для визначення факторів макросередовища є PESTEL аналіз (табл. В.5, дод. В), а для визначення внутрішніх та зовнішніх факторів діяльності – SWOT-аналіз (табл. В.6, дод. В). Проаналізувавши фактори, що впливають на діяльність банку, можна сказати, що найбільш впливовими на діяльність банку є:

наявність сильних, інноваційних конкурентів, зміни у потребах споживачів, державне регулювання банківського сектору.

Нинішня конкурентна ситуація в у сфері банківських послуг характеризується високою щільністю конкуренції. Такі тенденції є загалом позитивними та свідчать про динамізм досліджуваного ринку. На рис. 2.6 автором наведено карту стратегічних груп основних конкурентів досліджуваного банку.

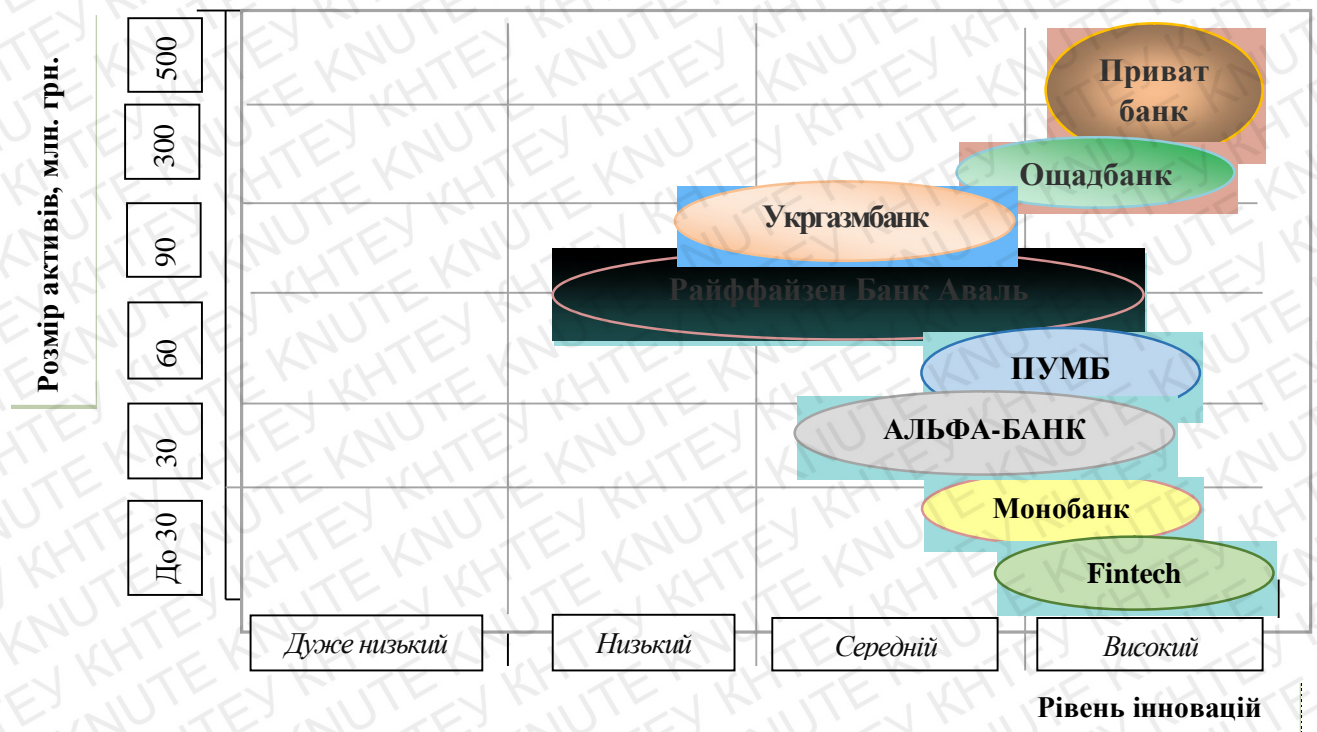


Рис. 2.6. Карта стратегічних груп на ринку банківських послуг в Україні «розмір активів» і «рівень інновацій» на ринку

Джерело: розроблено автором

Як видно з карти, ПАТ «АЛЬФА-БАНК» порівняно із такими конкурентами, як «Приватбанк», «Ощадбанк», «Монобанк» та сегмент Fintech, займає середні / вище середніх позиції і знаходиться на стадії інноваційного розвитку. Важливо зазначити, що розмір активів не впливає на рівень інноваційності фінансової установи.

«Приватбанк» – державний банк, який має велику клієнтську базу, різноманітні продукти і послуги, вигідні тарифи та умови, широкую мережу

відділень, АТМ та терміналів, а головне – багато операцій можна легко здійснити через мобільний додаток Приват24 як для фізичних, так і юридичних осіб, що дає цьому банку особливі конкурентні переваги. В мобільності та інноваційності головним конкурентом «АЛЬФА-БАНК» є сегмент Fintech, який дуже активно розвивається. Фінансові технології або фінтех – галузь, що складається з компаній, які використовують технології та інновації, щоб конкурувати з традиційними фінансовими підприємствами. У фінтех немає жорсткого регулювання з боку держави, як у класичних банків, що дає їм перевагу в гнучкості, оперативності.

Для того, щоб запобігати загрозам макросередовища і зменшувати слабкі сторони, банк проводить різні заходи, впроваджує поліпшення, активно використовує сильні сторони. Але для отримання конкурентних переваг на ринку банківських послуг важлива інноваційна складова.

2.2. Аналіз інноваційної політики ПАТ «АЛЬФА-БАНК»

ПАТ «АЛЬФА-БАНК» як будь-яке підприємство пройшов різні етапи життєвого циклу: виникнення, зріст, стабільність та занепад. Банк виник в 1992 році і до 2008 року сформував основний пакет послуг продуктів і послуг, отримуючи різні ліцензії та дозволи. У 2008 році роздрібна мережа банку збільшилася більш ніж в два рази, налічувалося 63 відділення, створений корпоративний центр для координації розвитку банку.

Почалася стадія зростання банку, яка тривала до 2012 року. Банк активно збільшував статутний капітал, розширював мережу відділень, банкоматів, нарощував клієнтську базу, укладав все більше партнерських угод, активно залучав інвестиції. До 2014 року АЛЬФА-БАНК продовжує розвиток як універсальний банк. Це період стабільності. Банк зміцнив позиції в корпоративному і роздрібному бізнесі, мав значні частки ринку за депозитами та кредитами фізичних осіб, активно наростив бізнес в нових

сегментах малих і середніх компаній, запропонувавши клієнтам інноваційні рішення та високу якість сервісу.

Криза стабільності настала у 2014 році в зв'язку з політичною і економічною ситуацією в країні. Банк почав знижуватись у національних рейтингах серед банків країни, демонструвати відмінні фінансові показники, про інновації не йшло мови. Але завдяки зміні керівництва у 2015 році – нового CEO – банк отримав шанс на друге переродження.

Нове відродження діяльності можна відобразити життєвим циклом Л. Грейнера (рис. 2.7).



Рис. 2.7. Життєвий цикл ПАТ «АЛЬФА-БАНК»

Джерело: розроблено автором за джерелом [40]

У 2016 році почалось злиття двох банків України: АЛЬФА-БАНК та Укрсоцбанк. Це була стадія «зростання за рахунок креативності». Створення нової банківської структури потребувало жорсткого контролю CEO. Але в ході розвитку злиття банків, настала криза лідерства, що потребувала директивного управління, чіткого розподілу функцій та відповідальності. Через кризу автономії банк перейшов у 3-ю стадію розвитку – зростання за рахунок делегування повноважень. В банку і раніше існували менеджери різних ланок, різноманітні підрозділи, системи мотивації праці, але через злиття банків все це набуває оновленої форми, оптимізується та уніфікується

діяльність двох банків. Підрозділи, відділення керуються централізовано. Наступає криза контролю, яка вирішується розвитком програм координації.

Сьогодні ПАТ «АЛЬФА-БАНК» знаходиться на 4-й стадії розвитку – зростання через координацію: керівництво займається стратегічним плануванням та контролем виконання плану, розробкою інноваційної політики, відділення та підрозділи виконують тактичні завдання, кошти розподіляються між бізнес-одинацями. Зараз банк стикається з проблемою занадто складної системи планування і розподілу грошей, а також перевантаженої системою контролю. Його реакція на зміни зовнішнього середовища значно сповільнюється. На думку автора, незабаром АЛЬФА-БАНК через кризу тяганини перейде на п'яту стадію розвитку – зростання через співпрацю: гнучка організаційна структура, команди консультантів (фасилітаторів) замість менеджерів середньої ланки.

На сьогоднішній момент злиття двох банків майже закінчено, завершується гармонізація процесів банку (уніфікація ставок, продуктів). На даний момент в рамках міграції всіх активних клієнтів «Укрсоцбанк» переводять на обслуговування в «АЛЬФА-БАНК». Мета – переведення 75% активних клієнтів банку, в тому числі в обсягах бізнесу, на баланс «АЛЬФА-БАНК» до кінця 2018 року. В рамках підготовки до міграції розроблено ноу-хау – м'який формат міграції «2 в 1», коли на майданчику «Укрсоцбанк» розміщуються відділення двох банків – «Укрсоцбанк» і «АЛЬФА-БАНК». Таким чином, клієнти у відділеннях «2 в 1» в зручному форматі переводять пасиви з УСБ в АБ з можливістю отримання більш преміальних продуктів [41].

Мережа скорочується за рахунок закриття неефективних, а також задвоєнних точок продажів, при цьому залишаються найкращі відділення та локації. З 301 відділення «АЛЬФА-БАНК» і «Укрсоцбанк» станом на початок 2018 року до кінця 2018 року залишиться 241 відділення «АЛЬФА-БАНК» і 8 хабів в різних регіонах, які працюють у форматі «2 в 1» [42].

Найскладніше, це – реструктуризація, об'єднання двох банків в один, щоб уникнути зайвих витрат, об'єднання різних культур, процесів, продуктів. Щоб клієнти і ринок побачили зміни, була проведена величезна внутрішня робота з уніфікації продуктів, метчінг наповнення продуктів, синхронізовані підходи до оцінки ризиків за активами і пасивами, з ІТ-супроводу.

Мета АБУ – зростати і в кількості, і в якості. Але в пріоритеті якість. Банк не прагне нарощувати частку ринку, але в цій частці обсягу важливо якісно змінюватися.

Динамічні зміни ринкового середовища, сучасних умов діяльності призвели до того, що забезпечення належного рівня конкурентоспроможності банків стає залежним від їхньої здатності до стратегічної орієнтації на потреби ринку, саме тому діяльність банку має здійснюватися з урахуванням її інноваційної складової [43].

Інноваційна політика «АЛЬФА-БАНК» передбачає визначення принципів, підходів, умов здійснення інноваційної діяльності банку, які спрямовані на посилення конкурентної позиції банку на ринку фінансових послуг та ефективне використання трудових, фінансових, матеріальних ресурсів. Інноваційна політика банку охоплює інноваційну, операційну діяльність та корпоративну культуру банку.

Реалізація інноваційної політики в «АЛЬФА-БАНК» має свої особливості в порівнянні з підприємствами матеріального виробництва:

- основним інструментом захисту інтелектуальної власності на інноваційні об'єкти банку є авторські права та ноу-хау;
- більшість банківських інновацій базується на прикладних наукових дослідженнях, завдяки яким значно скоротчуються затрати банку на інноваційну діяльність;
- більшою мірою банківські інновації мотивовані змінами вподобань, стилю і ритму життя клієнтів [44, с. 250].

Інноваційна політика ПАТ «АЛЬФА-БАНК» представлена не у формі окремого цілісного документа, а є елементом загальної стратегії банку, тобто в банку існує неформальна інноваційна політика. Вона визначає цільові параметри інноваційної діяльності та методи їхнього досягнення у вигляді певних процедур, критеріїв, рекомендацій, програм й ін., які відображуються в презентаціях на зустрічах менеджменту банку, а потім розповсюджуються серед всіх співробітників банку. В банку створена Інноваційна Рада, до складу якої входить топ-менеджмент, яка регулює реалізацію інноваційної політики та інноваційну діяльність банку.

На основі сформованої інноваційної політики визначається наступна інноваційна стратегія банку: «Кращий банк в країні з точки зору культури, бізнес-цінностей і відносин, чесний зі своїми клієнтами, персоналом і партнерами. Прибутковий банк, який був би лідером інновацій і бенчмарком для інших» [34]. Стратегію ПАТ «АЛЬФА-БАНК» не можливо однозначно назвати оборонною чи наступальною. З однієї сторони банк вдосконалює свої основні продукти і технології банку через використання інновацій, які вже впроваджені на ринку, намагаючись наздогнати тих конкурентів, що перевершують ПАТ «АЛЬФА-БАНК» у інноваціях. Це характерні риси оборонної політики. З іншого боку банк впроваджує принципово нові для українського банківського сектору продукти та технологічні процеси, способи надання банківських послуг, залучення клієнтів і впровадження нових бізнес-моделей.

Фокус діяльності банку сконцентрований на масовому (фізичні особи) та МСБ (малий та середній бізнес) сегментах, а стратегія інноваційного розвитку передбачає впровадження інновацій з метою кращого задоволення клієнтів, покращення умов праці робітників, економії витрат, а також отримання статусу найбільш інноваційного банку України [34]. Отже на початку 2017 року були визначені наступні цілі згідно з інноваційною політикою та загальною стратегією розвитку банку.

Стратегічні напрямки діяльності масового сегменту:

- Digital (Mobile only, Інтернет-банкінг, безконтактні платежі, вдосконалення МАБ, комунікація з клієнтами в цифрі, чати/месенджери, PR у цифрі);
- Оптимізація мережі відділень та процесів обслуговування;
- Оптимізація рівня обслуговування клієнтів (push/смс-повідомлення, власний процесинг, міграція, цифрове просування, залучення нових клієнтів через цифру, перехід з push в pull).

Напрямки діяльності МСБ сегменту (табл. 2.1.; рис. 2.8).

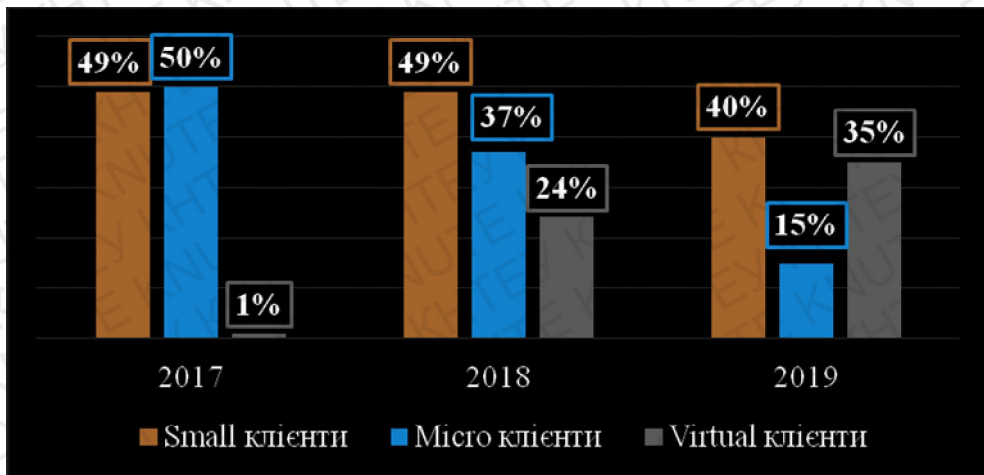


Рис. 2.8. Стратегія розвитку ПАТ «АЛЬФА-БАНК» в МСБ сегменті

Джерело: розроблено автором за джерелом

Таблиця 2.1

Програма діджиталізації МСБ сегменту

2017: Старт пілоту	2018: Запуск	2019: Нарощування бази
Задвоювання обслуговування клієнтів: відділення – каса та продажі, КЦ – консультації	Самостійне оформлення продуктів клієнтом, окремий тарифний план, каса в один дотик	Повноцінне створення віддаленого каналу обслуговування клієнта, включаючи мобільний клієнт-банк

Так основним спрямуванням ПАТ «АЛЬФА-БАНК» є ефективне управління банківськими інноваціями відповідно до визначених стратегічних цілей банку. Головним завданням банку є зближення бізнес-стратегії «АЛЬФА-БАНК» з інноваціями. Для цього банк скорочує кількість відділень,

автоматизує складні, трудомісткі, задвоєні бізнес-процеси, що також сприяє зниженню витрат.

Протягом 2016-2018 рр. в ПАТ «АЛЬФА-БАНК» відбувається цифрова перебудова, трансформується банківська структура, зокрема завдяки зміні генерального директора банку, внаслідок чого змінюється зміст інноваційної політики банку. В банку зрозуміли дуже важливий принцип діджиталізації бізнесу: точки інновацій повинні бути всередині бізнесу, і їх повинно бути декілька. Точки інновацій в банку створені в ІТ-команді, в роздрібненому бізнесі та МСБ, а також в дочірній страховій компанії «Альфа-Страхування». ПАТ «АЛЬФА-БАНК» не має окремого центра інновацій. Банк не впроваджує інновації в умовах закритих лабораторій, а пропонує новації для всіх клієнтів одразу.

В ПАТ «АЛЬФА-БАНК» змінюють структуру управління, перебудовують мислення персоналу на інноваційне, створюють точки інновацій у різних функціональних структурах. В табл. 2.2 відображено напрямки інноваційної діяльності «АЛЬФА-БАНК».

Крім залучення зовнішніх інновацій, в банку підтримується атмосфера стимулювання внутрішніх інновацій. Наприклад, у червні 2018 року в банку відбувся перший внутрішній хакатон – Alfa-Hack 2018 на тему «Клієнтські сервіси». Інноваційна рада не встановлює як таких КРІ, залучення до впровадження новаторських проектів добровільне. У хакатонах співробітники беруть участь на безоплатній основі. Але топ-менеджмент компанії підтримує креативну атмосферу, і, як правило, є призовий фонд для переможців.

Новий генеральний директор взяв за мету змінити корпоративну культуру. CEO запровадив цікавий формат внутрішніх корпоративних комунікацій з колективом в стилі сторітеллінга – «Кава з CEO» по понеділках. Кожному співробітнику приходить лист від CEO, в якому генеральний директор говорить про життя компанії, про цінності і взаємодії

між колегами в банку. Стиль управління CEO не бос і начальник, а бізнес-партнер.

Таблиця 2.2

**Напрямки інноваційної діяльності ПАТ «АЛЬФА-БАНК»
протягом 2017-2018 рр.**

№ пор	Проект	Сутність
1	Створення точок інновацій, зокрема ІТ-підрозділ Alfa-Digital	Діджитал-команда реалізувала наступні проекти: онлайн-страхування, грошові перекази, онлайн-депозити та миттєві онлайн-кредити, оформлення котрих відбувається через мобільний додаток. У підрозділа є два ключових напрямлення: розвиток інтернет-банкінгу My Alfa-Bank, мобільного додатку Alfa-Mobile та e-commerce, тобто онлайн-платежі та інтернет-еквайрінг.
2	Залучення стартапів	Мультифункціональний і мультіканальний банкінг, в рамках якого клієнт може почати покупку або платіж на комп'ютері, а закінчити на смартфоні. Платформа дозволить клієнтам банку в єдиному інтерфейсі використовувати функціонал для юридичної особи, приватного підприємця та приватного клієнта, працюючи в системі під різними ролями: директора, бухгалтера і т.п.
3	Партнерство в створенні інновацій	Сервіс безконтактних платежів із застосуванням QR-кодів на базі технології mVisa платіжної системи Visa. Він дозволяє торговцям і підприємцям приймати платежі за товари та послуги без встановлення дорогих терміналів, тільки за допомогою смартфонів.
4	Сучасні методи впровадження інноваційних пропозицій	Бета-спільноти активних користувачів (мова йде про онлайн-сервіси), які допомагають тестувати продукти (попередні версії), надаючи свої пропозиції щодо доопрацювання у вигляді зворотного зв'язку розробникам до моменту офіційного релізу. Хакатон – це захід, під час якого фахівці з різних областей розробки програмного забезпечення спільно працюють над вирішенням якої-небудь проблеми, або створенням нової програми чи сервісу
5	Розвиток інноваційного мислення у персоналу	Тренінг з Agile, курс «Professional Scrum Product Owner». Організатор тренінгу – міжнародна компанія Unusual Concepts. Учасниками тренінгу стала кросфункціональна команда, яка займається розробкою digital-платформи для клієнтів масового та середнього бізнесу. Перед учасниками тренінгу стояло завдання – вивчити технології Agile, ознайомитись з роботою Scrum-технології, дізнатись, які є підходи, ролі та задачі.
6	Проведення конференцій	Alfa Business Hub – всеукраїнський комунікаційний майданчик, який збирає представників МСБ – клієнтів банку та провідних експертів з різних сфер, метою якого є надання професійних бізнес-консультацій і розширення можливостей взаємодії з підприємцями. Такі зустрічі – можливість зрозуміти, чим сьогодні живе підприємець, і спробувати створити додану вартість в його щоденній праці

СЕО ПАТ «АЛЬФА-БАНК» розуміє, що не існує іншого способу стати інноваційним банком, аніж розвивати інноваційну культуру всередині організації для того, щоб виконувати робочі завдання у більш інноваційний спосіб, саме тому в банку був організований тренінг з Agile.

Далі розглянемо інноваційні технології, відображені в табл. 2.3, що використовуються в ПАТ «АЛЬФА-БАНК».

Таблиця 2.3

**Інноваційні технології people-каналів обслуговування
ПАТ «АЛЬФА-БАНК»**

№ п о р	Напрявлення	Назва	Сутність
1	Відділення	Новий формат сервісної моделі обслуговування клієнтів	20 відділень нової сервісної моделі в Києві, Харкові, Дніпрі, Одесі, Херсоні, Чернігові, Сумах, Львові, Ужгороді та Луцьку. Нова сервісна модель передбачає наступні зони: зона самообслуговування (24/7, де представлені операції з АТМ і терміналом самообслуговування, продуктивний стенд банку), фаст-зона (проводяться операції тривалістю до 10 хв.), комфорт-зона (угоди з банком, які займають приблизно 30-40 хв.)
2	Відділення та КЦ	Автоматизація та оптимізація	Операції закриття карткових рахунків виведені в віддалений канал (через КЦ), плюс автоматизовані операції як в КЦ, так і у відділеннях (повністю виключений back-офіс). Клієнту не потрібно чекати поки операцію обробить back-офіс, всі дії відбуваються оператором, що працює з клієнтом (як в КЦ, так і в відділеннях)
3	Контакт-центр	Використання роботів	«Алла» – робот, який приймає дзвінки в КЦ і може розпізнавати природну мову клієнтів. «Алла» обробляє 99% дзвінків до КЦ, з них 36% закриває сама. Показники розпізнавання мови високі – більше 94%
4	Месенджери	Viber, Telegram, Facebook Messenger	Повідомлення в Viber – простий і зручний інтерфейс, який дозволяє швидко знайти потрібну інформацію. У квітні 2018 року Алла почала спілкування в месенджерах і близько 75% звернень закриває самостійно. У неї можна дізнатися про стан рахунку, платіж по кредитній карті, курс валют і іншу інформацію

Канали обслуговування банку поділяються на реоре (обслуговування співробітниками банку) та digital (без участі людини). Хоча існує тенденція все більшого використання digital-каналів (70% клієнтів банку користується інтернет-банкінгом для здійснення операцій), «АЛЬФА-БАНК» покращує і традиційні канали обслуговування.

Але все ж таки розвиток digital-каналів, в особливості розвиток мобільного додатку, є пріоритетним напрямком інноваційного розвитку банку через тенденції банківського ринку та високу конкуренцію (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Інноваційні технології digital-каналів обслуговування

ПАТ «АЛЬФА-БАНК»

№ пор	Напрявлення	Назва	Сутність
1	АТМ	Ресайклінг	Нова технологія обробки готівки дозволяє пристрою видавати кошти, внесені іншими клієнтами банку для поповнення своїх рахунків. Це значно зменшує потребу в періодичній інкасації АТМ, а також майже нівелює можливості простою – коли в банкоматі закінчилися кошти, і банк не встиг вчасно провести завантаження банкомата готівкою
2	Мобільний додаток (ФО)	Новий функціонал додатку Alfa-Mobile	Інтуїтивно зрозумілий та кращий інтерфейс, спеціальні пропозиції кредитних продуктів, зручний функціонал з оплати комунальних послуг, мобільного зв'язку, інтернету, телебачення, загалом більше ніж 200 постачальників послуг та буде додаватися ще
3	Інтернет-банкінг (МСБ)	Новий функціонал «Мій бізнес Online»	В інтернет-банку для МСБ «Мій бізнес Online» реалізовані SWIFT-перекази, купівля / продаж / обмін валюти, а також інші послуги, які раніше були представлені виключно у відділеннях банку
4	Інтернет-банкінг	Інтернет-банкінг для підприємців «ОК, Альфа!»	Серед особливостей роботи нового сервісу: проста онлайн-реєстрація, відкриття рахунку без візиту в банк і ексклюзивні пропозиції від партнерів банку
5	Розрахунки	Система безконтактних розрахунків Google Pay	Альфа-банк перший в Україні надав унікальну можливість оцифровки карт своїх клієнтів безпосередньо в мобільний банкінг Альфа-Мобайл Україна без необхідності установки програми Google Pay
6	E-commerce	Емісія електронних грошей	Сервіс надає клієнтам безпечний і зручний спосіб оплати – гроші у смартфоні. Тепер клієнти зможуть витратити гроші з балансу мобільного рахунку для покупок в інтернет-магазинах, в мобільних додатках, переказів з картки на картку

Інновації впроваджуються не тільки для задоволення клієнтів, а й для покращення умов праці персоналу (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Запровадження інновацій в ПАТ «АЛЬФА-БАНК»

№ пор	Напрявлення	Назва	Сутність
1	Процесинговий центр	Власний центр обробки карткових операцій	Банк збільшив швидкість обслуговування і видачі платіжних карт, запустив технологію 3D Secure для підвищення безпеки карткових розрахунків, яка має можливість ще активніше впроваджувати передові технології і нові послуги для клієнтів
2	Організація робочого процесу	Дистанційна робота	Дистанційна робота Off-Site Work для Collection та Операційного Блоку – співробітнику знадобиться лише комп'ютер, Wi-Fi та спокійне місце для роботи. Передбачають організацію дистанційних конференцій між різними відділеннями, офісами та містами
3	Організація робочого середовища	Lean-методологія	Суть в тому, щоб ефективно організувати робоче середовище у відділеннях, розмістивши всі робочі інструменти у правильному місці для підвищення ефективності та зменшення витрат

Далі був проведений кількісний аналіз інноваційного потенціалу банку, який частково більш змістовно в додатку Д. Комплексна оцінка показника КПП розглядається, як середня геометрична від функції Харінгтона за всіма показниками d_j :

$$КПП (y(a_i)) = \sqrt[n]{d_j} \quad (2.1)$$

Значення КПП може змінюватися від 0 до 1. 0 – ідентифікує найгірше значення показника; 1 – найкраще значення. Для того щоб дати відповідь на те, який елемент стратегічного потенціалу підприємства потребує першочергового удосконалення, або забезпечення ресурсами необхідно визначати показник КПП_j з кожного напрямку, а потім – комплексний КПП.

Результати розрахунків КПП_j по кожному напрямку потенціалу ПАТ «АЛЬФА-БАНК» наведені в табл. 2.6.

Динаміка комплексного значення КПП_j показує, що з роками потенціал досліджуваного підприємства постійно зростає. Це свідчить про те, що кожен елемент потенціалу ПАТ «АЛЬФА-БАНК» постійно покращувався.

Таблиця 2.6

Зведені показники оцінки потенціалу ПАТ «АЛЬФА-БАНК»

№ пор	Показники	Роки				
		2016	2016	2017	2017	2018
		1 півр.	2 півр.	1 півр.	2 півр.	1 півр.
1	Коеф миттєвої ліквідності	0,96	1,00	1,00	1,00	1,00
2	Коефіцієнт загальної ліквідності	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
3	Коефіцієнт платоспроможності	0,30	0,42	0,43	0,41	0,42
4	Коефіцієнт фінансового важеля	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
5	Коефіцієнт мультиплікатора капіталу	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	<i>Фінансовий потенціал = $5\sqrt{\text{Км.л.} * \text{Кз.л.} * \text{Кф.в.} * \text{Км.к.} * \text{Кпр. м.}}$</i>	<i>0,78</i>	<i>0,84</i>	<i>0,84</i>	<i>0,84</i>	<i>0,84</i>
1	Частка витрат на управлінський персонал	0,17	0,41	0,63	0,57	0,62
2	Частка управлінських витрат у загальних витратах на персонал	0,12	0,33	0,57	0,67	0,75
3	Частка керівників у загальній чисельності персоналу	0,63	0,62	0,62	0,61	0,61
	<i>Управлінський потенціал = $3\sqrt{\text{Чв.упр.} * \text{Чупр.} * \text{Чкер.}}$</i>	<i>0,23</i>	<i>0,44</i>	<i>0,60</i>	<i>0,62</i>	<i>0,66</i>
1	Коефіцієнт оновлення персоналу	0,62	0,44	0,44	0,40	0,85
2	Коефіцієнт плинності персоналу	0,17	0,23	0,47	0,79	0,76
3	Коефіцієнт стабільності кадрів	0,71	0,71	0,71	0,71	0,71
4	Коефіцієнт постійності кадрів	0,70	0,70	0,70	0,71	0,71
5	Коефіцієнт кваліфікованого персоналу	0,64	0,64	0,64	0,64	0,64
6	Продуктивність праці	0,76	0,05	0,83	0,82	0,85
	<i>Кадровий потенціал = $6\sqrt{\text{Кон.пер.} * \text{Кпл.пер.} * \text{Кстаб.к.} * \text{К пос.кад.} * \text{Ккв.пер.} * \text{Кпр. пр.}}$</i>	<i>0,54</i>	<i>0,34</i>	<i>0,62</i>	<i>0,66</i>	<i>0,75</i>
1	Співвідношення коштів в інших банках та коштів банків	0,38	1,00	0,00	1,00	1,00
2	Співвідношення кредитів та депозитів юридичних осіб	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
3	Співвідношення кредитів та депозитів фізичних осіб	0,99	0,96	0,98	0,99	0,99
4	Середній рівень ризику	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
5	Коефіцієнт покриття класифікованих позик	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	<i>Ризиковий потенціал = $5\sqrt{\text{Кк.б.} * \text{Кк. юр.ос.} * \text{Кк. фіз. ос.} * \text{Ксер.риз.} * \text{Кнок. кл. п.}}$</i>	<i>0,82</i>	<i>0,99</i>	<i>0,00</i>	<i>1,00</i>	<i>1,00</i>
	<i>Потенціал підприємства = $4\sqrt{\Phi. П. * У. П. * К. П. * Р. П.}$</i>	<i>0,53</i>	<i>0,59</i>	<i>0,08</i>	<i>0,76</i>	<i>0,80</i>

На основі даних табл. 2.6 будемо графік життєвого циклу досліджуваного банку (рис. 2.9).



Рис. 2.9. Графік життєвого циклу інноваційного потенціалу ПАТ «АЛЬФА-БАНК»

Джерело: розроблено автором

Виходячи з даних графіку, можна сказати, що ПАТ «АЛЬФА-БАНК» протягом 2016-2018 років застосовувало стратегію зростання та покращення інноваційної діяльності.

Далі будемо зведену таблицю КППі досліджуваного банку ПАТ «АЛЬФА-БАНК» (табл. 2.7) за кожним видом потенціалу.

Таблиця 2.7

Зведена таблиця КППі ПАТ «АЛЬФА-БАНК» протягом 2016-2018 рр.

№ з/п	Назва потенціалу	Роки				
		2016	2016	2017	2017	2018
		1 півр.	2 півр.	1 півр.	2 півр.	1 півр.
1	Фінансовий потенціал	0,78	0,84	0,84	0,84	0,84
2	Ризиковий потенціал	0,82	0,99	0,00	1,00	1,00
3	Управлінський потенціал	0,23	0,44	0,60	0,62	0,66
4	Кадровий потенціал	0,54	0,34	0,62	0,66	0,75
5	Комплексна оцінка	0,53	0,59	0,08	0,76	0,80

На прикладі відповідних табл. 2.7 графічних залежностей можна сказати про покращання кадрового, управлінського, ризикового потенціалу (ситуація у 1-му півріччі 2017 р. пояснюється міграційними процесами в

банку) та стабільність фінансового потенціалу (рис. 2.10).

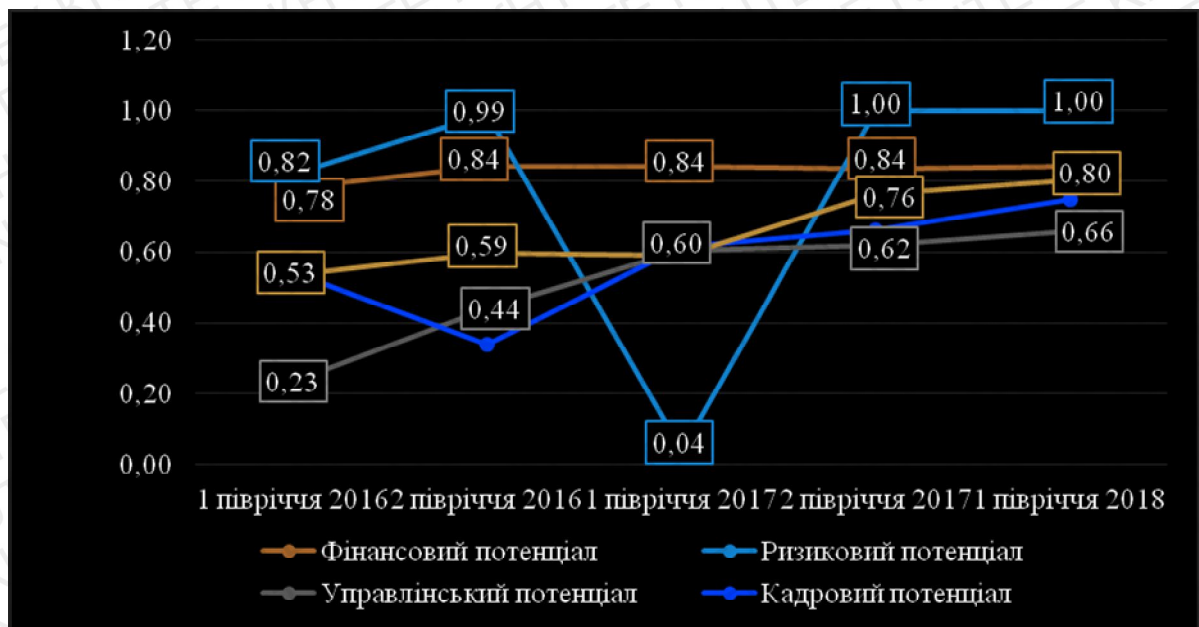


Рис. 2.10. Графіки структури внутрішнього потенціалу ПАТ «АЛЬФА-БАНК» протягом досліджуваного періоду

Джерело: розроблено автором

Далі проведено експертні оцінки за кожним показником. Для одержання оцінок використовувалася шкала від 1 до 5 балів за такою шкалою: 1 бал – 0,1-0,2; 2 бала – 0,21-0,39; 3 бала – 0,4-0,59; 4 бала – 0,6-0,79; 5 балів – 0,8-0,99.

При цьому «1» означає, що даний показник відповідає найслабшій характеристиці показника потенціалу, відповідно «5» бали вказує на найсильніші позиції відповідного показника потенціалу. Провівши експертні оцінки по кожному показнику потенціалу (табл. Д.9, дод. Д), видно, що найвищі експертні оцінки отримують показники потенціалу у 2018 році, що свідчить про постійне покращення кожного елементу потенціалу досліджуваної організації. Окрім того, найвищий потенціал за функцією Харінгтона та експертною оцінкою протягом останніх 5-ти років функціонування банку отримують фінансовий та ризиковий потенціал (4,56 і 4,72 балів відповідно).

Як бачимо, поставлені цілі інноваційної політики досягаються в банку, активно впроваджуються новітні технології, створюються інновації для покращення процесу обслуговування та ведення операційної діяльності банку, але все ж таки банку потрібно покращувати свої інноваційні можливості за всіма аспектами для отримання конкурентних переваг на ринку та високих показників інноваційної активності. В банку є продукти, процеси, послуги, які потребують інноваційних рішень, є фінансові, людські ресурси, партнери, інноваційна активність персоналу, інноваційний потенціал, за допомогою яких можна втілювати інноваційні ідеї у практичну діяльність банку. Головне завдання – не зупинятися в інноваційному розвитку, а все більш підтримувати інноваційне, креативне середовище.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПАТ «АЛЬФА-БАНК»

Будь-які аспекти діяльності банків у сучасних умовах є сферою впровадження інновацій: організаційні структури та бізнес-процеси, нові банківські продукти та послуги, фінансові інструменти та технології обслуговування, інноваційні канали збуту та методи реклами. З одного боку клієнт є основним двигуном інноваційного розвитку банків, інноваційні послуги виникли завдяки потребам та вимогам клієнта. З іншого боку є акціонери, які очікують скорочення витрат завдяки активній роботі працівників ІТ, оптимізації мережі відділень, ефективній роботі контакт-центру, покращення операційної діяльності, діджиталізації.

Формування інноваційної політики банків є складним процесом, тому доцільно визначити її стратегічні принципи: урахування впливу внутрішніх і зовнішніх чинників на основі поточного аналізу маркетингових досліджень та майбутнього прогнозу; запровадження сучасних технологій; збереження і розвиток клієнтської бази; скорочення термінів розроблення і запровадження банківських продуктів; прискорення процесів інтеграції інновацій у діяльність банку; підвищення доходів банку, його фінансової стійкості, рентабельності банківських операцій [17, с. 113].

Проаналізувавши сучасні тенденції розвитку ринку банківських послуг, автором надано наступні пропозиції щодо вдосконалення інноваційної політики ПАТ «АЛЬФА-БАНК»:

1. Урахування сучасних потреб споживачів банківських послуг при формуванні ІІІ;
2. Покращення системи управління, організаційної структури та бізнес-процесів банку;
3. Створення інноваційного середовища в банку для підвищення інноваційного потенціалу;

4. Створення окремого структурного підрозділу з реалізації інноваційної політики та контролю за інноваційною діяльністю;
5. Запровадження Положення про інноваційну політику ПАТ «АЛЬФА-БАНК».

Далі розглянемо детально кожну пропозицію вдосконалення ІПП.

1. Урахування сучасних потреб споживачів банківських послуг при формуванні ІП.

В умовах сьогодення актуальними напрямками реалізації інноваційної політики в банківській сфері є: запровадження інноваційних банківських продуктів та послуг; освоєння нових сегментів ринку; комп'ютеризація і гарантування інформаційної безпеки; оптимальне використання наявних фінансових, матеріальних та людських ресурсів.

Аналіз тенденцій розвитку сучасного ринку банківських послуг дозволяє сформулювати основні перспективні напрями інноваційної політики, які необхідно запроваджувати в ПАТ «АЛЬФА-БАНК». На рис. 3.1 автор акцентує увагу на основних із них:

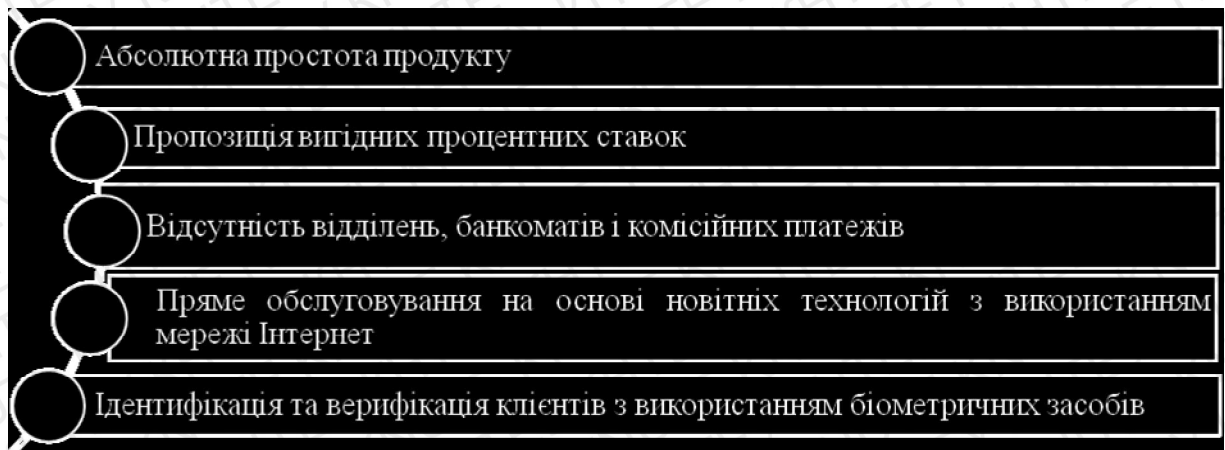


Рис. 3.2. Тенденції розвитку ринку банківських послуг

Джерело: розроблено автором

Встановлені певні критерії оцінки сервісу, метрики інноваційного обслуговування, і високі показники задоволення потреб за цими критеріями роблять сервіс ідеальним та інноваційним, надають конкурентні переваги на

ринку, а також дає змогу скорочувати витрати, оптимізувати операційну діяльність (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Метрики сучасного банківського сервісу

№ пор	Критерій	Характеристика (100%)
1	Віддалено	Всі операції обслуговування і підключення продуктів, крім первинної ідентифікації, клієнти можуть зробити «online», без спілкування зі співробітником банку. Доставка фізичних артефактів (наприклад, карт) – кур'єром або поштою
2	Оmnіканально	Всі операції обслуговування і підключення продуктів доступні клієнтам у всіх каналах, де вони мають фізичний зміст, і працюють там однаково (однаковий клієнтський сервіс)
3	Зручно	Фокус на мінімізацію ручного введення, зусиль і часу з боку клієнта
4	Персонально	Сервіси і пропозиції максимально використовують інформацію про клієнта, яка вже є в банку, і відповідають реальним потребам клієнта
5	Прозоро	Просте і швидке отримання інформації про заплановані та фактичні комісії по конкретним операціям, а також статус розгляду заявок, претензій, час прибуття кур'єра і т.п. без суперечностей між каналами і складних, довгих інструкцій
6	Миттєво	Максимально швидка реакція банку на запит клієнта і задоволення його потреб в режимі 24/7
7	Корисно	Пропонувати клієнту сервіси, що дають йому «add value» рівно тоді за часом, коли клієнт в цьому реально зацікавлений і через «правильний» канал
8	Справедливо	Пропонувати клієнту справедливую, конкурентну ціну за послуг

На рис. 3.2 розглянемо показники ПАТ «АЛЬФА-БАНК» за даними критеріями. Для того, щоб підвищити надані показники, удосконалити сервіс банку, інноваційна політика банку має формуватись з урахуванням наступних пріоритетів діяльності банку, що відображені в табл. 3.2.

«АЛЬФА-БАНК» пропонує широкий вибір продуктів і послуг у порівнянні з конкурентами. Але для клієнта стає важливим не просто наявність великого вибору і відповідний набір умов, а й індивідуальний, гнучкий підхід до задоволення потреб відповідним продуктом або комплексом продуктів / послуг. Таким чином необхідно впровадити систему підбору найбільш відповідного продукту для клієнта в залежності від його

переваг, стилю життя і цілей використання банківських продуктів, а також створити комбінації продуктів і пропонувати їх клієнтові за вигідними тарифами і умовами.

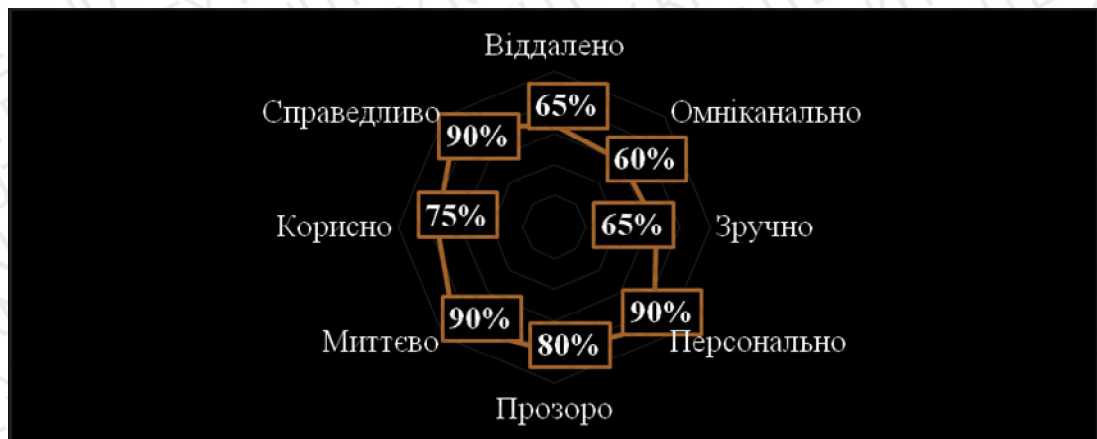


Рис. 3.2. Показники ПАТ «АЛЬФА-БАНК» за метриками інноваційного обслуговування клієнтів

Джерело: розроблено автором

Для того, щоб завоювати довіру клієнтів, необхідно додавати нові рівні безпеки в сервіси банку. З огляду на те, що клієнтам доводиться запам'ятовувати все більшу кількість паролів, системи біометричної аутентифікації (аутентифікація платежів на смартфонах за допомогою відбитка пальця, впровадження розпізнавання осіб і ідентифікації користувачів за зразком голосу) допоможуть спростити процедури безпеки і нададуть більш надійні методи перевірки особистості.

Частка віддалених операцій, що здійснюються клієнтами ПАТ «АЛЬФА-БАНК», величезна, і продовжує зростати. А це означає, що всі сервіси – і для фізичних, і для юридичних осіб – повинні постійно вдосконалюватися. Мобільний банкінг повинен становитися простіше, зрозуміліше у використанні, надавати користувачам більше функціональних можливостей, якісний інтерфейс, адже споживачі все частіше використовують мобільний банкінг замість стандартного банківського обслуговування.

Таблиця 3.2

Пріоритети діяльності ПАТ «АЛЬФА-БАНК»

№ Пор	Сфера діяльності	Характеристика
1	Обслуговування	Всі операції обслуговування і підключення продуктів, крім первинної ідентифікації, клієнти можуть зробити через модулі Єдиного Фронту віддалено, без відвідування відділення
2	Оптимізація дистанційних бізнес-процесів	Позитивні сценарії бізнес-процесів повинні виконуватися повністю автоматично, без ручних операцій. На співробітника виводити тільки складні кейси
3	Інформаційне забезпечення	Одного разу введена інформація не повинна вводитися повторно, а повинна бути отримана з Майстер-системи, де вона зберігається. Всю інформацію, яку можна отримати або перевірити шляхом розпізнавання (документів або голосу) потрібно отримувати або перевіряти шляхом розпізнавання, вручну робити тільки коригування або вводити відсутню інформацію
4	Оформлення продукту	Всі операції / операції / договори клієнта, крім первинного, підписувати електронним підписом з мобільного пристрою для прискорення процесів і спрощення доступ до банківських продуктів
5	Використання продукту	Кожен продукт представлений у всіх каналах, в яких він затребуваний, візуалізація, функції та компоненти продуктів уніфіковані. Для доступу до всіх продуктів у всіх додатках клієнт використовує єдині логін і пароль
6	Розробка продукту	Розробка продукту / сервісу ведеться один раз для всіх каналів одним власником продукту, однією командою. Забезпечена максимальна незалежність команд і максимальна паралельна робота
7	Безпека	Аутентифікація платежів на смартфонах за допомогою відбитка пальця, впровадження розпізнавання осіб і ідентифікації користувачів за зразком голосу
8	Сервіс	Використання радіомаяків або датчиків для біометричної аутентифікації клієнта, який перебуває у відділенні банку. Отримані дані передаються в банкомат, який попередньо підготує параметри зняття готівкових коштів, виходячи з переваг даного клієнта. Як тільки клієнт введе ПІН-код, він відразу ж отримає гроші

Важливим для інноваційного розвитку банку є впровадження принципово нових підходів у банківському сервісі, таких як штучний інтелект та Інтернет-речей. Використання можливостей штучного інтелекту дозволить банку автоматизувати процеси і підвищити якість обслуговування клієнтів. «АЛЬФА-БАНК» традиційно пропонує продукти і послуги великим групам клієнтів, підхід до яких однаковий, але клієнти мають істотно різні

купівельні звички, мотиватори до покупки та фактори задоволеності. Завдяки даним штучного інтелекту, є можливість створювати сервіси та клієнтський досвід, що враховують особливості і потреби кожного споживача.

2. Покращення системи управління, організаційної структури та бізнес-процесів банку.

На основі проаналізованої неформальної інноваційної політики АЛЬФА-БАНК була розроблена система управління формуванням та реалізацією інноваційної політики банку. Суб'єктами системи управління формування та реалізацією ІІ банку мають бути експерти з різних сфер діяльності, експертні висновки котрих будуть підґрунтям для формування ІІ, адекватної зовнішнім викликам, конкурентному середовищу на ринку, інноваційному потенціалу та внутрішнім можливостям банку. З урахуванням того, що будь-яке підприємство, організація, установа – це інтегрований механізм, об'єктами системи управління реалізацією інноваційної політики повинні бути усі напрямки діяльності банку, структурні підрозділи та бізнес-одиниці.

Автором створена програма покращення діяльності банку відповідно для вдосконалення інноваційної політики банку та стимулювання інноваційної діяльності в ПАТ «АЛЬФА-БАНК», яка включає наступні зміни: організаційна структура, філософія управління, управління бізнес-процесами, організаційне середовище, персонал, програмне забезпечення, методи залучення інновацій (табл. 3.3). Реалізація програми відображена в табл. Е.1, дод. Е у вигляді діаграми Ганта.

Управлінська ієрархія, чіткий розподіл обов'язків, дивізіональна організаційна структура управління перестають бути ефективними методами організації управління на підприємствах. Сучасна ОСУ, побудована на принципах холакратії (повноваження і відповідальність за прийняття рішень розподіляються за усіма командами, що працюють за принципом самоуправління) замість жорсткої управлінської ієрархії, допоможе стимулювати інноваційні ідеї, легше приймати зміни, відчувати кожному співробітнику цінність і значимість для банку (рис. 3.3).

Таблиця 3.3

Програма покращення інноваційної політики ПАТ «АЛЬФА-БАНК»

№ п о р	Сфера діяльності	Сутність заходу	Виконавці	Термін
1	2	3	4	5
1	Організаційна структура	ОСУ, побудована на принципах холакратії (повноваження і відповідальність за прийняття рішень розподіляються за усіма командами, що працюють за принципом самоуправління) замість жорсткої управлінської ієрархії	CEO	1,5 року
2	Філософія управління	Замість менеджерів – коучі, фасилітатори і самоврядування, замість KPI – цілі і цінності	HR-менеджер	1 рік
3	Управління бізнес-процесами	Зміна принципів формування підрозділів (в одному підрозділі фахівці різних областей або відокремлення «сервісних підрозділів», що надаватимуть послуги іншим підрозділам в рамках виконання ними процесів). Усунення великої кількості надлишкових рівнів ієрархії: процесні оргструктури є горизонтальними, з невеликою кількістю рівнів управління (4-5), відповідних ієрархії процесів	HR-менеджер	2 роки
4	Середовище	Простір без «кабінетів», «відділів», «приймочних», де будуть функціонувати креативні команди, що складаються з програмістів, маркетологів та інших фахівців, працюючи над розвитком інновацій, дистанційних сервісів	HR-менеджер, директор Адміністративного Блоку	6 місяців
5	Програмне забезпечення	Новітні CRM-технології для управління взаємовідносинами з клієнтами, BPM-технології для управління бізнес-процесами організації, ліцензійні програми для реалізації інноваційних проектів	Директор IT- підрозділу	3 місяці
6	Персонал	Запровадження навчання, тренінгів, семінарів для створення креативного мислення, розвитку різних професійних здібностей	HR-менеджер	6 місяців
7	Залучення інноваційних ідей	Інформаційне поле ідей Кайдзен-підхід	Директор IT- підрозділу	6 місяців

	Краудсорсінг	
--	--------------	--

В банку за кожним співробітником закріплена посада, створена посадова структура, без узгодження декількох менеджерів за ієрархію управління, не може бути прийнято рішення про впровадження будь-якого проекту.

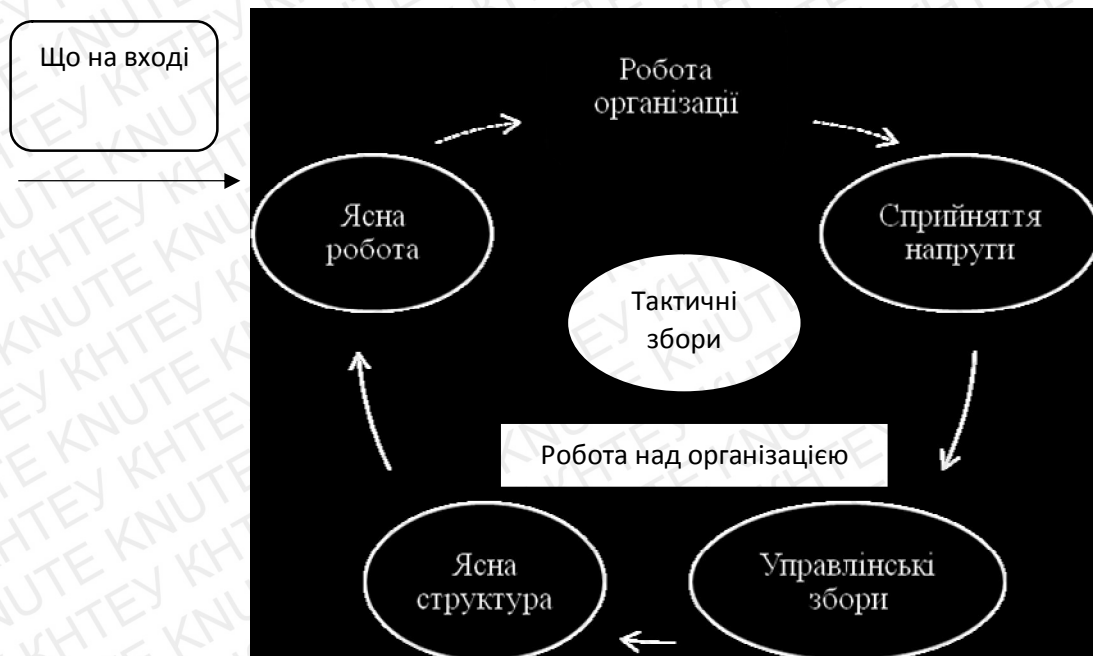


Рис. 3.3. Запропонована автором філософія управління на основі принципів холакратії для ПАТ «АЛЬФА-БАНК»

Джерело: розроблено автором

Встановлення високих КРІ змушує працювати на кількість, а не на якість, визначення точного плану і бюджету не дає можливості зрушити в іншому, більш вдалому, напрямку інноваційного розвитку. В такому випадку ефективним є запозичення ідей з філософії бірюзових організацій («організації майбутнього», або «живі організації»): замість менеджерів – коучі, фасілітатори і самоврядування, замість КРІ – цілі і цінності.

Найбільш оптимальним способом побудови ефективного організаційно-економічного механізму у банку в даний час є впровадження процесного підходу. В основі процесного підходу лежить погляд на банк як

на сукупність ключових бізнес-процесів, а не функціональних підрозділів. Основна увага приділяється міжфункціональним процесам, які об'єднують окремі функції в загальні потоки і в цілому спрямовані на досягнення кінцевого результату бізнесу, а не окремого підрозділу. Аналіз діяльності ПАТ «АЛЬФА-БАНК» показав, що в банку існують застарілі, непотрібні, задвоєні бізнес-процеси. Для того, щоб оптимізувати діяльність та бізнес-процеси, досягти максимального ефекту від операційної діяльності, потрібно впроваджувати процесний підхід управління. Виділення частини діяльності як окремого об'єкта – бізнес-процесу – дає можливість управляти цим об'єктом: проектувати, регламентувати, оптимізувати, планувати і контролювати показники результативності та ефективності процесу. Таким чином, управляючи всіма бізнес-процесами, у банку є можливість управляти діяльністю всієї організації як системою бізнес-процесів.

Програми для забезпечення ефективної діяльності банку, управління бізнес-процесами та реалізації інноваційних проектів: CRM-технології для управління взаємовідносинами з клієнтами (керування клієнтським досвідом в банку: від початку знайомства з брендом до укладання угоди, виконання замовлення і обслуговування), аналітична обробка внутрішньої інформації за допомогою систем управлінського обліку (ERP, SAP-системи та ін.), BPM-технології для управління бізнес-процесами організації (забезпечення швидкої реалізації змін в компанії, автоматизуючи будь-які процеси організації); для реалізації інноваційних проектів мають застосовуватись ліцензійні програмні забезпечення (наприклад, Microsoft Project).

Використання сучасних методів залучення інновацій. Інформаційне поле ідей – загальне для всіх співробітників місце реєстрації і зберігання висунутих ініціатив, в якому кожен співробітник може зареєструвати свою пропозицію і переглянути існуючі. Кайдзен-підхід – процес постійного пошуку і впровадження поліпшень за рахунок внутрішніх ресурсів компанії, який здійснюється шляхом постійного вдосконалення технологічних

процесів і готових продуктів. Краудсорсінг – модель пошуку вирішення завдань силами невизначеної безлічі добровольців. Завдання пропонується необмеженому колу людей незалежно від їх професійної вікової та статусної приналежності.

3. Створення інноваційного середовища в банку для підвищення інноваційного потенціалу.

Організаційне середовище. Офіс, кабінети, відділення банку повинні мати такий дизайн і структуру, щоб творчому процесу, розвитку думки і народженню нових ідей ніщо не заважало. Передбачається можливість відпочити, але в той же час в будь-який його точці було можна вести активний робочий процес, розвивати і обговорювати нові ідеї (наприклад, покриття стін спеціальною фарбою, на якій можна писати маркерами). Звичайно, в першу чергу це стосується IT-відділу, робота підрозділу йде не у відриві від банківського бізнесу, а в тісній зв'язці з ними, але також важливо впроваджувати креативний простір у всіх відділах банку.

Персонал. Що стосується персоналу банку, то більшість працівників back-офісу мотивована працювати краще, якісніше, впроваджувати нові рішення, займатися різними проектами. Будь-який працівник може стати керівником якогось проекту, як в рамках свого відділу, так і цілого департаменту. Співробітники front-офісу (відділення, контакт-центр, відділи з заборгованості) не завжди мотивовані працювати на результат, запроваджувати щось нове через встановлення високих КРІ та плінності кадрів. Якщо використати матрицю БКГ і диференціювати персонал компанії на сумлінні («зірки»), виконавці («дійні корови»), саботажники («собаки») та творці проблеми («дикі кішки»), то можна сказати, що більшість саботажників та творців проблеми складають саме працівники front-офісу, а через те, що це ті співробітники, які постійно контактують з клієнтами, це створює неабияку проблему.

Важливим у стимулюванні персоналу щодо генерації інноваційних, креативних ідей та якісної робочої діяльності є мотивація персоналу до

творчої, високопродуктивної праці. У випадку формування інноваційно-сприятливого середовища доцільним є виокремлення окремої групи мотивів, які пов'язані зі свободою творчості від релігійних, бюрократичних, корпоративних та інших обмежень, можливістю повної самореалізації, творчим зростанням особистості, можливістю відкрито заявити про себе, налагодити взаємовигідний обмін інформацією і знаннями з колегами і іншими зацікавленими особами, розумінням важливості своєї ролі в організації тощо. Важливе також запровадження навчання, тренінгів, семінарів для створення креативного мислення, розвитку різних професійних здібностей.

4. Створення окремого структурного підрозділу з реалізації інноваційної політики та контролю за інноваційною діяльністю.

Для розробки формальної інноваційної політики ПАТ «АЛЬФА-БАНК», контролю за дотриманням правил та принципів ведення інноваційної діяльності, реалізації інноваційної політики банку пропонується створити спеціальний структурний підрозділ. У його складі будуть працівники з освітою за інноваційним напрямком, які будуть тісно співпрацювати з підрозділами, що займаються впровадженням інноваційних технологій, фінансами та обслуговування клієнтів (Блок «Інформаційні технології», Блок «Фінанси» та Блок «Операційний» відповідно), разом з Департаментом з маркетингу та Департаментом управління персоналом. В рамках цього структурного підрозділу доцільним є запровадження нових посад, кваліфікацій персоналу, наприклад, інноваційний менеджер, консультант зі структурованих фінансових продуктів, спеціаліст з транзакцій і т.п.

Функції інноваційного підрозділу ПАТ «АЛЬФА-БАНК» будуть наступними:

- вибір напрямку інноваційного розвитку підприємства;
- дослідження та оцінка інноваційних ризиків;

- відбір пріоритетних напрямків інноваційної діяльності, розробка рішень щодо своєчасних змін пріоритетів та пошуків альтернативних напрямів ІД;
- створення нової організаційної структури управління інноваціями;
- аналіз заходів, направлених на реалізацію інноваційного потенціалу;
- експертний аналіз впроваджувальних інновацій;
- регламентування інноваційної діяльності;
- ефективне управління знаннями, навчання в процесі роботи з партнерами / клієнтами в інноваційних процесах;
- підтримання відносин з клієнтами для розуміння його очікувань і включення їх у бізнес.

Витрати на створення нового структурного підрозділу відображено в табл. Е.2, дод. Е (кількість працівників – 10 співробітників), загальна сума яких становитиме приблизно 726700 грн.

5. Запровадження Положення про інноваційну політику ПАТ «АЛЬФА-БАНК».

Методичне забезпечення управління інноваційною діяльністю банку є достатнім у вигляді неформальної інноваційної політики, проте не є вичерпним. Автором запропоновано Положення про інноваційну політику ПАТ «АЛЬФА-БАНК», яке повністю відображено в дод. Ж.

Структура даного Положення має наступний вигляд:

Розділ 1. Загальні положення.

Розділ 2. Основні положення інноваційної політики щодо підвищення інноваційності.

Розділ 3. Основні положення інноваційної політики щодо оптимізації бізнес-процесів, ефективного використання ресурсів та інноваційного потенціалу.

Розділ 4. Основні положення інноваційної політики щодо створення та впровадження інновацій.

Розділ 5. Основні положення інноваційної політики щодо навчання персоналу та розвитку інноваційного мислення.

Розділ 6. Прикінцеві положення.

Слід зазначити, що методичне навантаження сприяє зниженню креативності та ініціативності. Оскільки в банку інновації нерозривно зв'язані з практичною діяльністю банку, процесом обслуговування, необхідне креативне, нешаблонне мислення, запровадження інновації не за певними схемами та алгоритмами, а максимально швидко, гнучке.

Оцінка впровадження запропонованих заходів щодо покращення інноваційної політики ПАТ «АЛЬФА-БАНК» здійснена на основі оцінки інноваційного потенціалу ПАТ «АЛЬФА-БАНК» за функціональними підсистемами (дод. Г). Як видно з рис. 3.4 надані заходи підвищують кожний функціональний елемент інноваційного потенціалу та в цілому інноваційний потенціал банку.

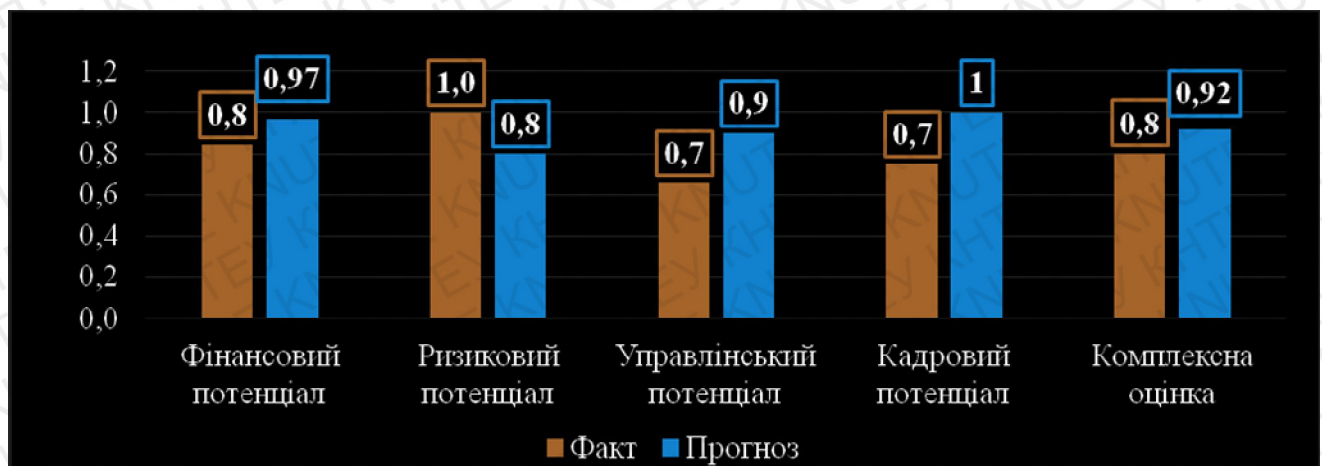


Рис. 3.4. Прогнозування ефективності запропонованих заходів щодо вдосконалення інноваційної політики в ПАТ «АЛЬФА-БАНК»

Джерело: розроблено автором

Абсолютні показники діяльності ПАТ «АЛЬФА-БАНК» також матимуть тенденцію до зростання у разі впровадження запропонованих заходів щодо вдосконалення інноваційної політики ПАТ «АЛЬФА-БАНК» (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Покращення значень абсолютних показників ПАТ «АЛЬФА-БАНК»

№ пор.	Показник	2018	2019	Відхилення
1	Коефіцієнт миттєвої ліквідності	0,31	0,48	+0,17
2	Коефіцієнт загальної ліквідності	1,09	1,25	+0,18
3	Коефіцієнт платоспроможності	0,08	0,18	+0,1
4	Коефіцієнт фінансового важеля	10,9	12,1	+1,2
5	Коефіцієнт мультиплікатора капіталу	11,9	13,04	+1,14
6	Коефіцієнт кваліфікованого персоналу	0,92	1,12	+1,1
7	Продуктивність праці	114,2	130,7	+16,5
8	Середній рівень ризику	0,69	0,5	-0,19

Потрібно відзначити, що потенціал для впровадження інновацій в ПАТ «АЛЬФА-БАНК» досить великий, але наявних інноваційних фінансових продуктів поки ще недостатньо. Необхідно змінювати форми і методи обслуговування, розширювати сервісні можливості, надавати комплексний банківський сервіс. Іншими словами, інноваційні банківські продукти і послуги повинні мати більш високі споживчі якості порівняно з наявними аналогами, продуктами конкурентів, бути в більшій мірі привабливими для клієнтів банку та задовольняти потенційний попит нових споживачів, в результаті чого відбудеться зниження собівартості банківських послуг.

Запровадження наданих автором рекомендацій вдосконалення інноваційної політики ПАТ «АЛЬФА-БАНК» надасть змогу вдосконалити інноваційну політику банку, що буде основою для підвищення інноваційного потенціалу банку в цілому та за кожною складовою, більшого задоволення клієнтів якісним інноваційним сервісом, отримання високої

конкурентоспроможності, зниження операційних витрат за рахунок надання висококласного сервісу, спрощення продуктів та послуг, діджиталізації, оптимізації бізнес-процесів, змін в організаційній структурі банку та підходу до управління.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В першому розділі роботи автором проаналізовано сутність економічної категорії «інноваційна політика підприємства», розглянуто підходи до процесу формування та реалізації інноваційної політики підприємства та викладено методичні підходи щодо оцінки ефективності інноваційної політики.

Сучасна практика показує, що проблеми стратегічного управління інноваціями на підприємстві складні й багатоаспектні, тому від правильного розуміння сутності і принципів, за якими формується інноваційна політика, та визначення її складових, залежить в остаточному підсумку результативність інноваційної діяльності.

На основі проведеного дослідження можна заключити, що інноваційна політика представляє собою комплекс принципів та заходів щодо планування, розробки, стимулювання, регулювання і контролю процесів інноваційної діяльності у науково-технічній та виробничих сферах. Формування і реалізація інноваційної політики підприємства важливі для стратегічного розвитку підприємства та отримання ним конкурентних переваг на ринку. Успіх зазначеної політики залежить від ефективності прогнозування майбутнього стану та розвитку підприємства. Ефективна інноваційна політика підприємства враховує ринкові запити, тенденції розвитку науки, технологій, особливості тієї галузі та напрямку діяльності, до яких належить підприємство, є основою для розробки ефективної інноваційної стратегії, підвищує внутрішній інноваційний потенціал та використовує зовнішні можливості для стимулювання інноваційної діяльності і, як наслідок, створення інноваційного розвитку.

В другому розділі роботи було проаналізовано організаційно-економічний потенціал ПАТ «АЛЬФА-БАНК», досліджено стан інноваційного розвитку, використання технологій та реалізацію інноваційної політики в банку, а також виконано оцінку ефективності реалізованої

інноваційної політики в банку через оцінку інноваційного потенціалу за функціональними підсистемами.

ПАТ «АЛЬФА-БАНК» є надійною та інноваційною установою у сфері надання фінансових послуг, надає основні банківські послуги різними сегментам клієнтів в усіх регіонах країни, входить в список найбільш надійних банків України, демонструє зріст фінансових показників, активів, а зарахунок злиття с «Укрсоцбанк» має намір стати одним з найбільших банків України. Поставлені стратегічні цілі досягаються в банку, активно впроваджуються новітні технології, створюються інновації для покращення процесу обслуговування та ведення операційної діяльності банку.

ПАТ «АЛЬФА-БАНК» є сприятливим до нововведень, має власні ресурси на можливість до їх залучення у достатній кількості та високій якості, партнерів, мотивацію та інноваційну активність персоналу, інноваційний потенціал, за допомогою яких можна втілювати інноваційні ідеї у практичну діяльність, що дозволяє здійснювати комплексні перетворення та сприяти інноваційному розвитку. Але в банку залишаються продукти, процеси, послуги, які потребують впровадження інноваційних рішень. Для забезпечення ефективної інноваційної діяльності потрібно формувати та реалізовувати інноваційну політику, яка наразі представлена в ПАТ «АЛЬФА-БАНК» лише у неформальній формі. З урахуванням особливостей діяльності банку, факторами зовнішнього середовища, особливостями конкурентів автором надано рекомендації щодо вдосконалення інноваційної політики, що сприятиме підвищенню інноваційних можливостей банку за всіма аспектами для отримання конкурентних переваг на ринку та високих показників інноваційної активності.

У третьому розділі розроблено пропозиції вдосконалення інноваційної політики та виконано прогнозування ефективності впровадження змін у інноваційну діяльність банку.

Проаналізувавши сучасні тенденції розвитку ринку банківських послуг, автором були надані наступні пропозиції щодо вдосконалення інноваційної політики ПАТ «АЛЬФА-БАНК»:

1. Урахування сучасних потреб споживачів банківських послуг при формуванні ІП;
2. Покращення системи управління, організаційної структури та бізнес-процесів банку;
3. Створення інноваційного середовища в банку для підвищення інноваційного потенціалу;
4. Створення окремого структурного підрозділу з реалізації інноваційної політики та контролю за інноваційною діяльністю;
5. Запровадження Положення про інноваційну політику ПАТ «АЛЬФА-БАНК».

Таким чином автором створена програма підвищення ефективності інноваційної політики, яка включає зміни в різних напрямках діяльності банку: організаційна структура, філософія управління, управління бізнес-процесами, сервіс, персонал, маркетинг, партнерство та інші. Автором було розроблено Положення про інноваційну політику ПАТ «АЛЬФА-БАНК». Запровадження наданих рекомендацій надасть змогу вдосконалити інноваційну політику банку, що буде основою для підвищення інноваційного потенціалу банку в цілому та за кожною складовою, більшого задоволення клієнтів якісним інноваційним сервісом, отримання високої конкурентоспроможності, зниження операційних витрат за рахунок надання висококласного сервісу, спрощення продуктів та послуг, діджиталізації, оптимізації бізнес-процесів, змін в організаційній структурі банку та підходу до управління.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Інноваційний розвиток підприємств сфери торгівлі: світові тенденції та практика в Україні: монографія / [С. А. Давимука, Л. І. Федулова, Н. Мю Попадинець та ін.] ; за заг. ред. С. А. Давимуки ; ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долішнього НАН України». – Львів, 2016. – 432 с.
2. Великий Ю., Юрін Є. Соціально-економічний зміст інноваційної діяльності: еволюція поглядів на її роль у розвитку країни / Ю. Великий, Є. Юрін // Економіка. – № 5 (125). – 2013. – с. 21-28.
3. Тенденції розвитку інноваційної політики та її вплив на економічне зростання / Л. І. Федулова // Економіка і прогнозування. – 2011. – № 2. – С. 63-81. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econprog_2011_2_9
4. Садовський В.А. Інноваційна політика підприємств в умовах глобалізації виробництва / В.А. Садовський, І.Р. Ромазанова // Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія «Технічний прогрес та ефективність виробництва». – 2013. – № 67 (2). – С. 3–6 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/vcpitp_2013_67\(2\)_3.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/vcpitp_2013_67(2)_3.pdf).
5. Лівощко Т.В., Дворніченко Д.С. Інновації та інноваційна політика підприємства: принципи формування та механізми реалізації / Т.В. Лівощко, Д.С. Дворніченко [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_6_116.pdf.
6. Гук О.В. Порядок та особливості формування інноваційної політики підприємства / О.В. Гук, В.В. Колоскова. – Київ: НТУУ «КПІ», 2015. – 258 с.
7. Лановська Г.І. Інноваційна стратегія в контексті інноваційної політики / Г.І. Лановська. // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». – випуск 6. – 2014.- С. 42-50.
8. Шемякина Т. Ю. Управление инновационным развитием: Стратегии и риски: монография / Т. Ю. Шемякина. – М.: ФЛИНТА: Наука, 2012. – 176 с.

9. Козловський В. О. Управління інноваційним потенціалом промислових підприємств [Текст]: монографія / В. О. Козловський, І. В. Причепка; Вінниц. нац. техн. ун-т. – Вінниця: ВНТУ, 2013. – 183 с.
10. Павлова В. А. Інноваційний розвиток підприємства: організація, оцінка потенціалу, ефективність [Текст]: монографія / В. В. Татарінов, А. Г. Жукова. – Дніпропетровськ: Дніпропетр. ун-т ім. Альфреда Нобеля. – 2013. – 199 с.
11. Інноваційна стратегія розвитку підприємств на основі збалансованої системи показників [Текст]: монографія / Калінеску Т. В., Пономарьова І. В., Наталенко М. О.; Східноукр. нац. ун-т ім. Володимира Даля. – Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2013. – 286 с.
12. Ковтун О. І. Інноваційні стратегії в системі забезпечення конкурентоспроможності для вітчизняних підприємств: теоретико-методологічні засади формування та реалізації [Текст]: монографія; Укоопспілка, Львів. комерц. акад. – Львів: Вид-во Львів. комерц. акад., 2013. – 351 с.
13. Вовк В. М. Моделювання інноваційного розвитку потенціалу економіко-виробничих систем [Текст]: монографія / В. М. Вовк, В. Б. Антонів, Н. І. Камінська; Львів. нац. ун-т ім. Івана Франка. – Львів: Край, 2014. – 386 с.
14. Мазурчак А. Ю. Моделювання процесів формування інноваційної стратегії на промислових підприємствах / А. Ю. Мазурчак, О. М. Дупляк. – Хмельницький: Хм ЦНП, 2014. – 244 с.
15. Миколайчук І.П. Дослідження впливу факторів інноваційного розвитку на формування компетенцій підприємства // Чернігівський науковий часопис. Серія 1, Економіка і управління: електронний збірник наукових праць. – Чернігів: ЧНТУ, 2015. – № 1(6). – 81, [1] – с. 75-80.
16. Chris Bilton, Stephen Cummings (2010). Creative Strategy: Reconnecting Business and Innovation. Wiley-Blackwell; no. April 27, 286 p.

17. Dooley P. The effective implementation of GIS in Local Government using diffusion theory [Electronic resource] / P. Dooley. – Melbourne : The University of Melbourne, 2001. – 150 p. – Access mode: http://www.csdila.unimelb.edu.au/publication/theses/Phillip_Dooley_Msc_Thesis.pdf.

18. Воронкова А. Е. Управління конкурентоспроможністю підприємства [Текст] : навч. посіб. для студентів ВНЗ / Воронкова А. Е. [та ін.] ; [за заг. ред. А. Е. Воронкової] ; Східноукр. нац. ун-т ім. Володимира Даля. – Харків : Інжек, 2014. – 244 с.

19. Удосконалення управління інноваційним потенціалом промислових підприємств на засадах гармонізації [Текст] : монографія / Іванова К. В., Овечкіна О. А., Должанський І. З.; ПВНЗ «Макіїв. екон.-гуманіт. ін-т». – Донецьк : Ноулідж, Донец. від-ня, 2012. – 272 с.

20. Нетеса С.Ю. Розвиток інноваційної діяльності промислових підприємств у Полтавській області / С.Ю. Нетеса, О.М. Залуніна // Молодий вчений. – 2014. – № 4 (07). – С. 91-94.

21. Гук О.В. Порядок та особливості формування інноваційної політики підприємства / О.В. Гук, В.В. Колоскова. – Київ: НТУУ «КПІ», 2015. – 258 с.

22. Захарченко В. І. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки: Навч. посіб. / Захарченко В. І., Корсікова Н. М., Меркулов М. М. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 448 с.

23. Рудь Н.Т. Економіка і організація інноваційної діяльності [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.lib.lntu.info/books/fb/resp/2012/12-40/page8>.

24. Громова А.Е. Інноваційна діяльність як складова успішного розвитку промислових підприємств / А.Е. Громова, О.Ю. Могилка // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. «Економічні науки». – 2015. - Вип. 15, Ч. 2. – С. 76-79.

25. Ідеологія та методологія Форсайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://foresight.sfu-kras.ru/node/49>

26. Прогнозування інноваційної діяльності на основі застосування технології Форсайта [Електроний ресурс]. – Режим доступу: <https://sovman.ru/article/1004/>
27. Технологія «Форсайт» як драйвер інноваційного розвитку економіки [Електроний ресурс]. – Режим доступу: <https://novainfo.ru/article/?nid=6999>
28. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Романко О.П. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика: моногр. – Івано-Франківськ: Івано-Франків. нац. техн. ун-т нафти і газу, 2011. – 198 с.
29. Федулова Л. І. Інноваційна політика : підручник [для студ. вищ. навч. закл.] / Л. І. Федулова. А. А. Мазаракі, Г. О. Андрощук. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2012. – 604 с.
30. Wasilewska A., Wasilewski M. (2016), Stan, kierunki i efektywność innowacji w przedsiębiorstwach przetworstwa rolno-spożywczego, Wydawnictwo SGGW, Warszawa.
31. Костирко Л. А. Аналітичний інструментарій оцінювання ефективності затрат на інноваційну діяльність підприємства: монографія / Л. А. Костирко, А. А. Мартинов, Г. О. Надьон. – Луганськ: Ноулідж, 2011. – 246 с.
32. Матросова В. О., Гончар Ю. В., Романчук К. В. Сучасні теоретико-методичні підходи до оцінки ефективності використання інноваційного потенціалу підприємства // Вісник НТУ «ХПІ». 2013. – № 66. – с. 86-95.
33. Іванова К. В. Удосконалення управління інноваційним потенціалом промислових підприємств на засадах гармонізації [Текст]: монографія / Іванова К. В., Овечкіна О. А., Должанський І. З.; ПВНЗ «Макіїв. екон.-гуманіт. ін-т». – Донецьк : Ноулідж, Донец. від-ня, 2012. – 272 с.
34. Офіційний сайт ПАТ «АЛЬФА-БАНК Україна» [Електроний ресурс]. – Режим доступу: <https://alfabank.ua/>
35. Рейтинги банків України [Електроний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.prostobank.ua/spravochniki/banki/>

36. Новостний портал «Бізнес: новий час» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://biz.nv.ua/markets/>
37. Офіційний сайт НБУ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/control/uk/>
38. Офіційний сайт Міністерства фінансів України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://minfin.com.ua/company/alfa-bank/rating/>
39. Новостний портал «Ліга. Фінанси» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://finance.liga.net/bank/>
40. Майбутнє вашої організації: моделі життєвих циклів і розвитку бізнесу. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.elitarium.ru/razvitie-organizacii-rost-ideya-biznes-sistema-struktura-upravlenie-grejner-adizes-krizis-deyatelnost-izmenenie-ehffektivnost-rezultat-dostizhenie>
41. Інформаційна агенція «Інтер-факс Україна» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://interfax.com.ua/news/interview/521200.html>
42. Новостний портал «AIN.UA» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ain.ua/2018/01/18/alfa-bank-ukraina>
43. Золотарьова О.В., Чекал А.А. Інноваційні банківські продукти та специфіка їх упровадження в Україні/ О.В. Золотарьова, АА. Чекал// Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2016. – №1. – С. 112-114.
44. Федоренко В. Г. Управління інноваційним розвитком підприємства : монографія / за заг. ред. Федоренко В. Г., Федулової Л. І. – К. : ТОВ «ДКС центр», 2014. – 346 с.
45. Новостний портал «AIN.UA» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ain.ua/2018/01/18/alfa-bank-ukraina>
46. Драган О. І. Методологічні підходи до управління розвитком інноваційного потенціалу підприємств / О. І. Драган. // Інтелект ХХІ. – 2015. – №3. – С.41-46.

47. Ладонько Л. С. Системно-універсальна діяльність підприємств: технологія формування інноваційного потенціалу [Текст]: монографія / Шкарлет С. М., Ладонько Л. С.; Черніг. нац. технол. ун-т. – Чернігів; Херсон: Вишемирський В. С., 2015. – 145 с.
48. Мороз О.С., Семенченко Н.В. Формування інноваційного розвитку промислового підприємства / Н. В. Семенченко, О. С. Мороз // Електронне фахове видання Миколаївського національного аграрного університету. Сер. «Економічна наука». – 2013. Вип 2. – С. 11-15.
49. Омельчак Г. В. Концептуальні основи розвитку інноваційного потенціалу підприємств / Г. В. Омельчак // Держава та регіони. Сер.: Економіка та підприємництво. – 2014. – № 2. – С. 113-118.
50. Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні: X Міжнародний бізнес-форум (Київ, 21 березня 2017 р.) / відп. ред. Мазаракі А.А. – Київ: Київ.нац.торг.-екон. ун-т, 2017. – 198 с. – Укр., рос. та англ. мовами.
51. Чухрай Н. І. Взаємодія учасників інноваційного процесу у ланцюгу вартості: монографія / Н. І. Чухрай, Р. Патора, Й. М. Петрович та ін. – Львів: Видавництво «Львівська політехніка», 2012. – 352 с.
52. Чухрай Н. І. Маркетинг на ринках високотехнологічних товарів [Текст]: монографія / Я. В. Демків; Нац. ун-т «Львів. політехніка». – Л.: Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2013. – 205 с.
53. David J. Teece (2011). *Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth*. Oxford University Press, USA; Reprint edition November 15, 304 p.
54. Szymańska A. (2012), *Innowacyjność produktowa przedsiębiorstw produkujących a preferencje konsumentów*, „Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego”, nr 20.